The

ROAD TOWARD

Partner of Law Firm

走向合伙人之路

赢得客户的50项修炼

[illegible] 著

COAY Books

目录
Content

- 前 言（1）
- 前 言（2）
- 1．律师需练好“五功”（1）
- 1．律师需练好“五功”（2）
- 1．律师需练好“五功”（3）
- 1．律师需练好“五功”（4）
- 1．律师需练好“五功”（5）
- 2.大牌律师要“五跃（1）
- 2.大牌律师要“五跃（2）
- 2.大牌律师要“五跃（3）
- 2.大牌律师要“五跃（4）
- 2.大牌律师要“五跃（5）
- 3.态度决定律师的一切（1）
- 3.态度决定律师的一切（2）
- 3.态度决定律师的一切（3）
- 3.态度决定律师的一切（4）
- 3.态度决定律师的一切（5）
- 3.态度决定律师的一切（6）
- 4.成功律师==99%的态度+1%的技巧（1）
- 4.成功律师==99%的态度+1%的技巧（2）
- 5.律师要学会两条腿“走路”（1）
- 5.律师要学会两条腿“走路”（2）
- 5.律师要学会两条腿“走路”（3）
- 5.律师要学会两条腿“走路”（4）
- 5.律师要学会两条腿“走路”（5）
- 5.律师要学会两条腿“走路”（6）
- 6.新律师如何拓展案源（1）
- 6.新律师如何拓展案源（2）
- 6.新律师如何拓展案源（3）
- 1.律师营销的三个阶段（1）

- 1.律师营销的三个阶段（2）
- 1.律师营销的三个阶段（3）
- 2.律师营销的八种模式（1）
- 2.律师营销的八种模式（2）
- 2.律师营销的八种模式（3）
- 1.让律师软实力硬起来（1）
- 1.让律师软实力硬起来（2）
- 2.没有小案子，只有小律师
- 3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（1）
- 3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（2）
- 3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（3）
- 3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（4）
- 3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（5）
- 3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（6）
- 3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（7）
- 3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（8）
- 3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（9）
- 4.由“漏水桶理论”谈律所管理（1）
- 4.由“漏水桶理论”谈律所管理（2）
- 4.由“漏水桶理论”谈律所管理（3）
- 4.由“漏水桶理论”谈律所管理（4）
- 和谐的委托代理关系源于信任（1）
- 和谐的委托代理关系源于信任（2）
- 和谐的委托代理关系源于信任（3）
- 和谐的委托代理关系源于信任（4）
- 律师，痛并快乐着（1）
- 律师，痛并快乐着（2）
- 律师，痛并快乐着（3）
- 律师，痛并快乐着（4）
- 律师，痛并快乐着（5）
- 律师，痛并快乐着（6）
- 律师，痛并快乐着（7）
- 律师，痛并快乐着（8）
- 律师，痛并快乐着（9）
- 律师，痛并快乐着（10）
- 律师，痛并快乐着（11）

- 律师，痛并快乐着（12）

前 言（1）

改革开放30年来，中国发生了翻天覆地的变化。紧跟着改革开放的脚步，中国律师业也在与时俱进、茁壮成长。中国律师业虽然只有30年的成长历程，中国律师业虽然还略显稚嫩，但是，历史发展的洪流犹如滔滔江水，已将中国律师推到了新社会阶层之前沿。

我们没有理由也没有时间去哀叹、去抱怨，我们应拆除心中的篱笆墙，携起手来，做一个有良知、有思想、有魄力的律师，传播法治理念，树立诚信品牌，构建和谐社会。

刘桂明先生说："律师是一个看起来很美，听起来很阔，说起来很烦，做起来很难的职业"，虽然我国的执业律师人数已经突破15万人，但是和我国近14亿人口相比，律师仍然属于"稀缺职业"。"律师：我是谁？""律师：为了谁？"笔者不妨掀起律师的"红盖头"。

在本书中，笔者探讨的是律师的成功之道。

律师的成功，不仅要有完善的知识结构、过硬的心理素质、雄辩的口才和强健的体魄，更要有积极的心态、明确的目标、娴熟的技巧和辩证的思维。律师的成功，不在于他挣了多少钱，有了多高的地位，而在于他内心对成功的渴望、付出、敬畏和坚持。

世界上，没有人拒绝成功，律师也概莫能外。律师作为精英阶层和知识分子，应是成功的楷模和服务的标兵。把知识和技能转化为生产力，为客户提供专业、便捷、适当的法律服务，既是律师的分内之事，也是律师的神圣使命。

在本书中，笔者推广的是律师的营销理念。

营销不仅是一种商业行为，也是一种传播手段；营销不仅是一种思维模式，也是一种生活态度。律师营销，要解决的不仅仅是个人的肚子问题和面子问题，更要根治的是律师闭门造车、孤芳自赏、单打独斗和自以为是的痼疾。

俗话说：“酒香也怕巷子深”。律师作为法律人，作为靠法学知识、办案经验和专业技能吃饭的法律专家，不能抱残守缺、守株待兔、墨守成规。更不能盲目地等案子、要案子、跑案子，而是要通过自身的努力并借助必要的营销手段，让客户主动找上门、充分信赖律师并委以重任，这就需要律师转变观念、互动营销、以质取胜。

21世纪，是营销的世纪，律师必须敢于营销、善于营销和精于营销，在营销中展示自己、成就自己、超越自己，做一个策划大师、营销专家和沟通高手。

在本书中，笔者关注的是律所的企业文化。

企业文化，是企业的软实力，解决的是企业的发展问题，企业文化使企业强大起来；律所的企业文化，则是律所的软实力，考虑的是律所的长久发展，使律所的品牌硬起来。律所的企业文化，是律所生存和发展的保障。

前 言（2）

律师作为法律人，作为律所之成员，不仅是法律服务供应商和服务商，更应是律所文化的倡导者、践行者和传播者。只有健康的、有序的律所文化，才能永葆律师事业长青。

所以，我们应当关注、思考和建立律所的企业文化，使中国的律师有了自己的信仰和思想，使中国的律所有了自己的深度和厚度，使中国的律师业充满活力和动力。

在本书中，笔者注重的是律师的自身修养。

虽然说律师的成功没有定式，但是，成功的律师都很注重自身的修养。

在为法治奔走时，律师是法治的勇士；在为正义呐喊时，律师是正义的斗士；在唇枪舌战的法庭，律师是法庭的辩士；在护法弘义的征途，律师是潇洒的绅士。

律师要明辨是非、仗义执言，就必须动之以情、晓之以理；律师要捍卫基本人权、维护公平正义，就必须不畏强权、坚守原则。客户的事儿再小，都是天大的事儿；客户是上帝，律师必须战战兢兢、殚精竭虑。

律师需要大智、大勇、大爱，而这一切，则来自律师强烈的社会责任心和良知。而强烈的社会责任心和良知则要求律师必须以客户为中心，加强自身的修养，坚持自己的选择，坚定必胜的信念，勇于承担社会责任，积极参与公益事务。

在本书中，笔者分享的是律师的执业感悟。

每个律师都是一本书，都有说不完的故事。

律师既要胆大，又要心细；既要理性，又要正直；既要守得住清苦，又要耐得住寂寞；既要挡得住诱惑，又要顶得住压力；既要拿得起，又要放得下；既要大处着眼，又要小处入手；既要有成功的喜悦，又要有败诉的准备。

律师经历了太多的酸甜苦辣，见证了客户太多的悲欢离合，既不能怨天尤人，又不能麻木不仁。在遵守法律、恪守律师执业纪律和职业道德的前提下，努力实现客户利益的最大化，建立律师和客户的互通、互信和互动。

随着我国依法治国方略的深入人心，人们的法治观念日益加强，律师的社会地位和政治地位不断提升，律师已从“幕后”走到“台前”，已从“江湖”步入“庙堂”。中国的律师业充满了挑战，也充满了机遇，“狭路相逢勇者胜”，只要我们坚定信心、明确目标、加强合作、不断学习，中国的律师大有一番作为，中国的律师必将在法治大舞台上发挥更大的作用。

作为律师，笔者将自己执业十年来的一些想法、看法和做法抛砖引玉、做一总结，也许是不知天高地厚，也许是班门弄斧，但更多的是一份期待，更多的是一种分享。

刘 辉

2008年12月28日 北京

1．律师需练好“五功”（1）

律师要想成功，需要练好“五功”。如果您能练好“嘴功”、“眼功”、“写功”、“腿功”和“坐功”，相信您也能成为成功的律师。

每一名律师都是自己法治信仰的诗人，每一名律师都是自己法律帝国的国王。从法学院的莘莘学子，到司法考试的幸运儿；从律师所的实习生，到法庭上的斗士；从律师所的骨干到声名远播的大牌律师，律师需练好“五功”。

（一）“嘴功”

大牌律师不仅要具备渊博的法律知识和丰富的办案经验，更重要的是要具备独特的人格魅力和丰富的人脉管道。而独特的人格魅力和丰富的人脉管道，首先取决于律师的“嘴功”。

律师既不是吃青春饭的，也不是做小买卖的。而是靠一张“铁齿铜牙”来为当事人明辨是非、仗义执言的。当事人的权利靠什么来捍卫？靠争取、靠奋斗、靠拼搏、靠胆识！而这些又靠什么？靠律师的“嘴功”。

古人云：“好马出在腿上，好汉出在嘴上。”

律师不是和生硬的法律、法规和司法解释打交道的，而是和人打交道的，和各种各样的人打交道的。可以说，针锋相对、唇枪舌战、纵横捭阖、据理以争，离不开律师这张嘴。当然，“祸从口出，病从口入”，律师应管好自己这张嘴，不能乱说，不能瞎说，该说时就大胆的说，不该说时打死也不说。

律师的一张好嘴，能给律师带来好运。律师需要和当事人打交道，如果不能打动当事人，不能取得当事人的信赖，当事人凭什么相信你？律师需要和法官打交道，如果不能说服法官，法官凭什么采信你的代理意见或辩护意见？律师需要和检察官、对方律师打交道，如果不能“动之以情，晓之以理”，检察官、对方律师凭什么接受你的观点？律师需要调查取证，如果有关单位或个人不配合你的工作，你凭

什么调取证据、打赢官司？律师需要和媒体打交道，“酒香也怕巷子深”，如果没有媒体给你提供平台，你凭什么名闻天下、家喻户晓？律师需要和自己打交道，律师很忙，也很累，如果连自己都说服不了，你凭什么说服别人？

1．律师需练好“五功”（2）

（二）“眼功”

律师虽然不是孙悟空，没有七十二变，但是拿人钱财，就应该替人消灾，没有好的眼力却是万万不能的。律师要上知天文，下知地理，法学知识要滚瓜烂熟，科技知识要举一反三，外语知识要运用自如，经济知识要触类旁通，如果没有两把“刷子”，在律师圈还怎么混？

律师虽然没有“顺风耳”，但要耳听八方、见微知著；律师虽然不是“千里眼”，但要眼观六路、“一叶落而知秋”。

如果律师“一叶障目，不见泰山”，怎么能透过现象抓住本质？怎么能激浊扬清、慷慨陈辞？怎么能击中要害、凯旋归来？

好的眼力是练出来的，是经过无数次的失败磨砺出来的，是尝遍了酸甜苦辣，走遍了春秋冬夏悟出来的。好的眼力需要犀利的目光，一眼就能看穿当事人的心思；好的眼力需要缜密的逻辑思维，一眼就能抓住问题的本质，做最有力的反击；好的眼力需要随机应变的本领，不放过任何一个不为人知的细节和漏洞，一语道破天机，化劣势为优势，变被动为主动；好的眼力需要有“水滴石穿，绳锯木断”的坚韧和毅力；好的眼力需要有坎坷的经历和深刻的感悟。

1．律师需练好“五功”（3）

（三）“写功”

伟大的律师向来都是文采出众的人物，没有一个大牌律师只会口若悬河、滔滔不绝的说教，而不能写上一篇精彩纷呈、引人入胜的好文章。如果好的说教再加上好的文章，可以说是律师从成功走向卓越、从弱小走向强大的法宝。

好文章是写出来的，好文章是改出来的。

好的口才需要用文字来承载、来延续，好的口才必须配上好的文章，才能相映成趣、相得益彰。律师的工作离不开写，写什么？怎么写？不仅靠知识，靠经验，还要靠观察，靠判断。“说起来容易写起来难”，如果凭感觉一气呵成一篇经得起推敲得好文章，绝非易事。

律师在法庭上宣读起诉状、答辩状、代理词或辩护词等法律文书，如果语言无味，逻辑混乱，用词不当，没有激情，法官心烦气躁，陪审员东张西望，听众昏昏欲睡，当事人不以为然，绝对是律师法庭最大的失败。

法律文书不在长，而在精，短小精悍、言简意赅的法律文书往往能打动法官、感动听众；法律文书不在形式，而在内容，华而不实、无病呻吟的法律文书只能被法官和听众所唾弃。

律师除了动嘴、动脑外，还要多动手。“一日不写手生”，好文章不是一蹴而就的，是经过反复推敲、不断修改而成的。天天观察、天天思考、天天总结、天天修改，您的大作也许就是百年后的经典法律文书。

1．律师需练好“五功”（4）

（四）“腿功”

要想做律师，就不要怕吃苦；如果怕吃苦，最好别做律师。没有一个好身体，再伟大的梦想都是零。律师要想伸张正义，主持公道，就必须有一个铁打的身体和顽强的毅力。

律师的职责就是根据事实和法律，为当事人提供优质、高效的法律服务，为当事人争取最大的合法权益，使之损失减少到最小。

律师注定不能一日三餐，律师注定不能“朝九晚五”，律师注定不能按部就班，律师注定不能循规蹈矩。

是律师就要四处奔走，吃不好、睡不香，是家常便饭；是律师就要拍岸而起，别人可以视而不见、退避三舍，律师就要不畏强权、赴汤蹈火；是律师就要挺身而出、知难而进，“明知山有虎，偏向虎山行”、“知之不可为之而为之”，做法治的斗士，做正义的化身。

1．律师需练好“五功”（5）

（五）“坐功”

“淡泊明志，宁静致远”、“板凳要坐十年冷”，没有持之以恒、坚忍不拔的毅力和精神是永远成不了大牌律师的。

不要以为取得了法律职业证，就是“鲤鱼跳龙门”，要知道，这只是法律事业的开始；不要以为办了一些漂亮案子，就是大牌律师，要知道“天外有天，人外有人”；不要以为自己年龄大、经验多，就是法律权威，须知“术业有专攻，闻道有先后”的道理；不要以为自己是博士、教授就是法学精英，要知道“学无止境、不进则退”的古训；不要以为媒体采访过，论文发表过，作品出版过，就是行家，要知道“笑在最后，笑的最美”的丰富内涵。

律师最大的毛病就是坐不住、看不惯，孤芳自赏、独来独往。

没有案子时着急，有了案子时上火，办不好案子压力大，看见别人挣钱眼红。只有拿的起，才能放的下；只有坐的住，才能做的好。

律师既要有积极的心态，又要有平和的心态；既要有超强的抗击打能力，又要有极好的身心承受能力；既要有“出生牛犊不怕虎”的拼劲和冲劲，又要保持谦虚好学的低姿态；既要有不达目的、誓不罢休的精神，又要有勤学苦练、团队协作的精神；既要有办小案子、做小律师的思想准备，又要有高屋建瓴、合作共赢的成功意识。

2.大牌律师要“五跃（1）

每一个年轻律师的心中都有一个梦想，并为了这个梦想去付出、去探索、去奋斗、去耕耘。大牌律师绝非“遥不可及的梦”，只要态度坚定、信心十足、方法得当和坚持不懈，明天的大牌律师就是您！要想成为大牌律师，必须完成“五跃”。

第一跃：从律师助理到实习律师的飞跃

律师助理并不是律师，而是协助律师从事辅助性法律事务的工作人员，如协助律师调查取证、草拟法律文书、通知当事人开庭、去法院递交证据和领取传票等（类似于法院的书记员）。律师根据自身的工作需要，可以聘请品行良好、能吃苦耐劳和有一定法律知识的人员，作为自己的助手，分担自己的工作。

律师助理一般没有工资，即使有，也叫“补助”，一般解决不了自己的生存问题。

律师助理的工作很繁琐，很辛苦，很忙碌，但很充实。为了圆自己的“律师”梦，律师助理们默默地付出着，并承受着巨大的经济压力和精神压力。

律师助理一般都是即将毕业或刚刚毕业的法学院的学生，或对律师事业感兴趣的非法律专业人员。

严格意义上的实习律师，是指通过国家司法考试、取得法律职业证书，并在一个律师所实习的人员。实习律师转为专职（或兼职）律师，需要在一个律师所实习一年。然后，由所在的律师所为其申请律师执业证书。

实习律师和律师助理的地位和待遇都不尽人意，每个律师所的规定也不尽一致。唯一有区别的是，实习律师取得了法律职业证书，而律师助理则没有取得法律职业证书。

律师助理要想通过国家司法考试，并不是一件容易的事情，不仅需要扎实、全面的法学知识，还需要科学的学习方法，不掉一层皮，

是很难通过国家司法考试的。

从律师助理到实习律师，表面上看没有多大区别，实际上，是律师与非律师的区别，是从事律师工作的第一个飞跃，也是最重要的一次飞跃。

2.大牌律师要“五跃（2）

第二跃：从实习律师到专职律师的飞跃

实习律师的实习期满后，经过指导律师的推荐，由所在的律师所报省级司法行政部门批准，一般在60个工作日。经过省级司法行政部门批准，领取律师执业证书之日起，实习律师就变成了名副其实的律师。

从实习律师到专职律师虽然从时间上只有一年，但是，也是律师生涯最苦、最累、最动摇、情绪最低落、经济最紧张的时期。

身为实习律师，干着和律师助理一样的工作，虽“贵为律师”，但是没有案源，没有地位，没有经验，没有关系。

身为实习律师，虽然表面激情万丈，但是内心恐惧异常；虽然表面风光无限，但是经常捉襟见肘；虽然表面兢兢业业，但是在不断捕捉机会，“跳槽”或考公务员；虽然表面对其他律师言听计从，但是内心却对他们不屑一顾。

实习律师盼望着有更多的代理或辩护机会，盼望着能在律师所有一席之地，盼望着有朝一日能出人头地，盼望着能得到当事人的认可和尊重，盼望着能受到承办检察官、法官的赏识和肯定。

可是刚做专职律师，并不像以前想象的那么舒服，那么美好。专职律师，只是有了一个律师的“名份”而已，虽然被当事人叫做“律师”，但是缺乏做律师的底气和神气。

虽然身为专职律师，但是最大的困难就是没有案源。为了寻找案源，律师不得不拉关系，不得不向法官和朋友支付介绍费，不得不“挑词架讼”，不得不做不实的承诺，不得不降低收费标准。

做专职律师时间不长的律师，内心仍然充满了恐惧和无助。

既得学习，又得找案源；既得解决生存，又得维护好人际关系；既得捍卫正义，又得委曲求全；既得坚持战斗，又得不断跳槽；既得西装革履，又得精打细算；既得挺身而出，又得明哲保身；既得信仰

法律，又得怀疑选择……无时无刻不处在迷茫、彷徨、后悔、自责、挣扎与拼搏中。

2.大牌律师要“五跃（3）

第三跃：从专职律师到合伙人的飞跃

刚开始做专职律师的三年，经济条件都不是很好，勉强解决温饱问题，拼命办案子的，会略有节余，除了孝敬父母和请客送礼外，又会变成负债。

据我观察，从事法律工作的年轻律师和从事其他行业的人员相比，律师结婚普遍较晚，生孩子的更晚，一般是在三十岁之后才敢结婚、生孩子，这与律师职业的特性有着密切的关系。

而且，男律师比女律师晚，大城市比小城市的律师晚，律师行业的比其他行业的晚，这绝不是一个偶然的现象，应引起我们的重视。

一般来说，年轻律师经过不断的奋斗、积累，做了三年专职律师后，案源相对稳定，具备一定的办案经验和人际关系，经济条件有一定好转，跳槽和转行现象会明显减少。

在这个阶段，有思想、有魄力的专职律师会找几个志同道合的同事，创办一个律师所，共同投资、共同经营、共享利润、共担风险。

但是，这种掺杂着个人感情和欠缺科学管理和律师文化的律师所，往往在经过市场的残酷洗礼后，能坚持的已是寥寥。要么散伙，要么单干，这是初期合伙律师所的普遍现象。

而且，名为合伙、实为个人独资的律师所不在少数，更多的合伙人只是“傀儡”，只是挂个名，并不实际参与律师所的经营、管理、决策和分红。

所以，中国的律师有很多是“万金油”，中国的律师所有很多是“小作坊”，并没有危言耸听。

当然，从专职律师到合伙人角色的转变，是律师管理能力的最好发挥和释放，是律师权利自治的最好说明和“激活”，也是律师走向成功的第一步，也是律师所走向成败的考验。

2.大牌律师要“五跃（4）

第四跃：从合伙人到主任律师的飞跃

无论是松散型的管理，还是紧密型的合伙；无论是名义上的合伙人，还是实际上的合伙人，都是律师进入管理层次的有益探索与考验，也是律师所从无到有、从小到大、从弱到强的有益尝试与锤炼。

专职律师由于不是合伙人，也不是律师所的创始人，所以很难进入到管理层次；而且，也享受不到诱人的分红。专职律师只是“做天和尚撞天钟”，处于一种被动的等案、找案、要案和跑案的角色。

但是，“人往高处走，水往低处流”、“人各有志”，当专职律师意识到自身危机的时候，是迟到要走上合伙人的道路的。

作为合伙人，可以经常参与律师所的管理工作，从一名专职律师的“打工身份”转变到“老板角色”，需要更多的是思想转变、意识跟进和能力提升。

尤其在中国传统的思想观念里，律师是知识分子，欠缺经营头脑和商人意识，习惯了被人管着、供着，不会管人、用人。因此，中国的律师没有大智，也没有大勇；没有大商人，也没有大政客，处于权利和使命的“休眠”状态，需要不断地“激活”。

对于一些合伙人来说，他所看重的不是律师所的发展，而是自己那一点鸡毛蒜皮的利益。所以，“合久必分，分久必合”，合伙人都在窝里斗，谁还有功夫去维护律师所的形象和声誉?

中国律师所的主任，大多是从合伙人做起的，然后再坐到主任律师的位置；也有一部分，是从合伙人队伍中直接分离出来单干的；还有一部分，做完三年专职律师后，凭借自己的实力和魄力，直接注册的个人律师所。

做合伙人和做主任律师，是两码事。

合伙人可以闹情绪，但是主任律师不能；合伙人可以单干，但是主任律师只能以发展为中心；合伙人可以不考虑律师所的庞大支出，

但是主任律师必须精打细算；合伙人可以不顾忌自己的声誉和形象，但是主任律师必须全力以赴维护律师所的整体声誉和形象；合伙人可以退却和抱怨，但是主任律师只能进取和协作；合伙人可以安心做案子，但是主任律师得照顾到各位律师的情绪和收入……

所以说，做律师难，做合伙人难，做主任律师更难!

经过市场的洗礼和律师的变动，律师所能坚持下来的，都能发展壮大；如果坚持不下来的，则“劳燕分飞”、“分道扬镳”。

在2007年，北京地区的律师所共有1000家，主任律师就有1000名，比2006年律师所的数量增加124家，主任律师多出124名。

不管是合伙人还是主任律师，大都经历过太多的坎坷，办案经验丰富，人际关系稳定，不愁案子，却愁人才和发展。

不管是合伙人还是主任律师，有相当一部分人，经常性的接受媒体的采访，发表法学论文，给学校讲课，或给其他律师培训，担任政府或企业的法律顾问，有一定的影响力、学习力和执行力，而且，大多担任律师协会的领导职务或委员职务。

2.大牌律师要“五跃（5）

第五跃：从主任律师到大牌律师的飞跃

作为一名主任律师，考虑的是律师所的生存、发展问题。而律师所发展到一定规模时，必须考虑走集团化、规模化、品牌化、规范化和国际化的发展之路。

能管好一家律师所，未必就能管好一个律师集团。当一个律师所发展到一个、两个甚至多个分所时，有眼光、有胆识的主任律师，就会考虑到律师所的未来和发展。

集团化发展需要主任律师投入极大的精力、金钱和心血，而且，风险和机遇并存。发展好了，大家受益；发展不好，人见人骂。

习惯了管理“小作坊”式律师所的主任律师，必须从思想上、认识上和胆识上“更上一层楼”，才能有所作为。

最近几年，经过市场洗牌，我国已出现了一些有一定规模和品牌的律师集团，而且，北京、上海、深圳等大城市的一些律师集团已经登陆“海外”，开始与外国律师所“同台竞技”，我们在担心的同时，更多的是希翼和振奋。

当然，律师集团并不是律师总所和律师分所的松散组合，也不是几家没有核心竞争力和律师文化的律师所的简单相加，而是进行“强强联合、资源共享、优势互补”。

对于律师集团科学化管理、集团化运作的模式和尝试，是中国律师所做大、做强后，必须面对和考虑的问题。

在当前世界，摆在律师所面前只有一条出路：就是发展、发展、再发展！

“没有退路就是最好的出路”，随着我国法律服务市场的逐步放开，近几年来，在香港、北京、上海和深圳等一些大城市，已经出现了外国律师所办事处。

如果，我们继续停留在自给自足的“小农意识”里，我们永远会受制于人，我们的优秀律师也早晚会被人家挖走，甚至“出走”。

在信息社会和数字时代，机遇与风险并存，“狭路相逢勇者胜”，我们有条件要上，没有条件创造条件也要上，中国律师和律师所，再次到了最危险的时候。

我们希望、我们渴望中国的律师航母，能经受更大的风浪，能担当更多的重任；我们希望、我们渴望中国律师的领军人物能振臂一呼、应者云集；我们希望、我们渴望中国有良知、有爱心的大牌律师能不畏艰险、勇往直前，为维护社会公平和正义而奋斗！

3.态度决定律师的一切（1）

律师成功靠什么？靠完善的知识结构、勤奋的工作态度、娴熟的办案技能和丰富的实战经验，更为重要的是坚定的态度。

态度决定律师的一切。律师不是谋生的手段，而是崇高的事业，既然选择了以律师为职业，就应该想法设法把它做好、做大、做强、做久。

（一）认识自己、科学定位

作为一名律师，考取法律职业资格，只是“万里长征走完了第一步”。因为，考取法律职业资格，并不代表自己就能够胜任法律工作；取得律师执业证书，并不代表自己就是一名合格的律师。

作为律师，必须正确地审视自己，客观地评价自己，清醒地认识自己，科学地规划自己。既不能盲目乐观，人云亦云；也不能瞻前顾后，畏首畏尾。

如果认为自己有能力、有信心、有方法成为一名成功的律师，就应该立即投入到律师工作中去，以一名成功律师的标准严格要求自己，努力钻研法律业务，不断提高办案技能。如果抱着升官发财、投机取巧的想法，那么请及早转行，免得耽误自己的青春年华和大好前程。

选择律师职业后，首要的任务就是进行科学的职业定位。

律师的职业定位应当包含两个方面，一是短期计划和长期的职业生涯规划；二是根据自身的情况，是从基础业务做起，当杂家律师，还是从自身的兴趣出发，当专家律师?

一是短期计划和长期的职业生涯规划，大多数律师都有，只是每个人设定的目标和具体的步骤不一样罢了。职业规划的关键是第二方面：青年律师是先当杂家律师，还是先当专家律师?

有不少律师同仁认为，青年律师不应及早地进行职业定位，应当先从“万金油”律师做起，即先博后精，等积累一定的案源和经验后，

再考虑职业定位。

其实，青年律师的职业定位应当因人而异，不能一概而论。如果青年律师没有接受全面的、系统的法学教育，可以先从基础业务做起。如果青年律师在考取法律职业资格之前，已对法律的某些领域有一定的兴趣和经验的，不妨直接做专家律师。

在竞争异常激烈的法律服务市场，尤其在北京、上海、广州、

3.态度决定律师的一切（2）

因为任何一位成功的大牌律师，都有自己的专业领域和特长，如钱列阳律师擅长刑事辩护，王俊峰律师擅长涉外业务，吕良彪律师擅长风险投资，脱明忠律师擅长企业改制，马翔律师擅长商标侵权，陈志华律师擅长医疗纠纷.....

此正谓“闻道有先后，术业有专攻”。

如果青年律师能够在某一法律领域潜心打拼五年，一定会有不少收获；如果能够坚持十年，一定会成为某一法律领域的专家。

相反，如果青年律师没有科学的职业定位，漫无目的的等案子、要案子、靠案子，也许什么样的案子都办过，但是博而不精。即使做了五年、十年，充其量只是个什么业务都做过的杂家律师，而不能成为某一法律领域的专家律师。

社会需要专家律师，而不是杂家律师。专家律师可以吃的饱、吃的好，树立专业品牌，提供增值服务，保证案件的质量和胜诉率；而杂家律师虽然什么案子都做，但是没有自己的专业特长，没有自己的品牌，只能是小打小闹，难成气候。

作为青年律师，固然需要打拼、需要摸索、需要积累，但是，如果青年律师没有职业定位或职业定位错误的话，则很难成为行业领军人物。

律师业务做的越是精细，则越是有案源，越是有口碑，越是有信心。律师业务做的越是粗糙，则越是没有案源，越是没有口碑，越是没有信心。可以说，律师的收入、信誉和自身的专业、能力是成正比的。

在当前浮躁的律师圈，有的律师患上了“麻木症”，有的律师患上了“红眼病”。患“麻木症”的大多是老律师，往往凭经验、感觉和关系办案，过于相信自己、低估对手，而忽略了知识更新和思维更新，最终被客户遗忘，被社会淘汰。

容易患“红眼病”的大多是青年律师，也最容易受到打击和伤害。青年律师欠缺业务能力、办案经验和人脉管道，如果案子办的漂亮，则信心百倍、激情万丈；如果案子进展不顺，则愁眉苦脸、焦躁不安。

没有案子时，着急；有了案子办不明白，也着急.....

青年律师应当清醒的认识自己的优势、劣势和差距，并科学的进行职业定位，这是早晚的事，也是最重要的事。

3.态度决定律师的一切（3）

（二）勤学好问、主动跟进

任何一名成功的律师，首先是一名好学习、能学习、会学习的律师。

在急功近利、利欲熏心的社会，好学习、能学习、会学习的青年律师，已凤毛麟角；如果青年律师能把学习当成一种习惯、一种思维，则离成功指日可待。

作为青年律师，应当时刻保持谦虚好学的低姿态，勤于学习、善于学习、勇于学习。自觉跟进成功律师，虚心请教办案经验，学习别人的长处，弥补自身的不足，是青年律师走向成功的捷径。

有些青年律师认为，既然已经考取了法律职业资格，就说明自己的法律储备已经足够。我认为，考取法律职业资格，只是领到了一张进入律师行业的门票而已，以后的路还有很长，需要学习的地方还有很多。而且，资格和能力是两码事，有资格未必有能力。

现代社会是法制社会、网络社会、信息社会、智本社会，各种纠纷日新月异，社会矛盾变幻莫测，如果青年律师认为自己很厉害了，只能是无知、自满和狂妄的表现，已经不能容纳更多的知识了。如果继续执迷不悟、自我感觉良好的话，也使最危险的时候了。

青年律师要想成功，掌握的知识面必须有广度、知识结构必须合理。律师既是个博学家，什么知识都要有所涉猎，有相当的广度；同时，律师又是个专家，在某一法律领域必须出类拔萃，有相当的深度。这就需要青年律师把功夫用在平时，不能“急来抱佛脚”，要“防患于未然”，不断学习，及时更新，才能立于不败之地，才有发言权。

青年律师总爱抱怨没人指导他们，但是却忽略了最重要的一点：“为什么没人指导你？你自己会学习吗？你自己的学习态度怎样？”

要想获得更多的知识，首先要放下自己的臭架子，甘愿当一名小学生，不懂就问，不要不懂装懂。

而且，我们虚心向大师们请教，他们是不会拒绝的。所以，青年律师学不到东西，不能怪别人，只能怪自己没有摆正自己的心态，自己的虚心程度和勇敢程度还不够。

孔子曰："知之为知之，不知为不知，是知也。"

青年律师的大忌就是坐而论道、眼高手低，不仅缺乏学习的能力，而且缺乏实践的勇气。

西方有一谚语："心灵像上帝，行动如乞丐。"

作为青年律师，其心灵必须像上帝一样纯洁，像上帝一样善良；但是，青年律师做起事来，应当像"乞丐"一样，主动放低自己的姿态，虚心向成功人士请教，否则，谁也不会"施舍"给你任何知识的。

3.态度决定律师的一切（4）

学什么？怎么学?

“处处留心皆学问”，阅读是一种学习，上网是一种学习，思考是一种学习，总结是一种学习，写作是一种学习，办案是一种学习，交流是一种学习，反省是一种学习，批评和自我批评也是一种学习。

学习的形式很多，关键在于自己是否用心。

青年律师在学习的过程中，应当给自己制定一个明确的、具体的、切实可行的学习计划。俗话说：“不在学习中成功，就在学习中失败。”制定了具体的学习内容和长期的学习规

划后，就应该持之以恒、不求回报的去坚持、去坚守。

我每天再忙，都要挤出时间上网、看报纸、写文章、改网站，哪怕是坐在车上或躺在床上，只要想起一个好点子、一个好题目，就会立即把它记到本子上。等有时间再去认真琢磨，等考虑成熟了，再形成文字，自娱自乐，每天坚持写一篇文章，我认为这样坚持下去，也是一种行之有效的学习方法。

另外，青年律师应给自己树立一个学习的榜样，作为自己学习和超越的对象，这样学习起来才会有实际意义和原始动力。

青年律师在学习之余，应当多跟进成功律师，多向他们取经，发现他们身上的闪光点，观察他们的言谈举止、成功方法和人格魅力，“像他们一样去思考，像他们一样去行动”。我认为，在律师圈，老师是从来不嫌弃勤学好问的学生的。

学问就是学和问，只学不问是死学，只问不学是假问。

学问是自己的事，是一辈子的事，应当成为生活的一部分，应当成为成功的原动力。作为青年律师，应当在实践中学习，在学习中领悟，在领悟中总结，在总结中实践，在实践中超越，切忌浅尝辄止、一曝十寒、蜻蜓点水、半途而废。

做学问其实就是做人，会做人才会做学问。

青年律师要多跟进成功人士，创造条件拜访他们，听他们讲座，跟他们交流，拜他们为师。静下心来做学问，充满激情办案子，认认真真做人，踏踏实实做事，每天从零开始，不断超越自己。

3.态度决定律师的一切（5）

（三）积极进取、乐观向上

人与人之间只有很小的差异，但这种很小的差异却往往造成了巨大的差异！很小的差异就是所具备的心态是积极的还是消极的，巨大的差异就是成功与失败。

取得成功，被人认可，避免失败，少走弯路，这是每个人都渴望的，也是人的本能。作为现实主义和理想主义并存的律师，作为法律人和文化人的律师，更是应将法治理念进行到底，保持法律绅士的优雅姿态和维权斗士的硬汉形象。

每个人都有自己的梦想，无论是政治家，还是企业家；无论是政府高官，还是平头百姓。律师，作为新社会阶层，作为法律职业共同体之一，正以崭新的面貌活跃在社会各个阶层，为法治奔走着，为自由呐喊着。

律师是有思想的人，新律师则是未来律师的领军人物，新律师要想立于不败之地，要想取得更大的发展，就必须积极的面对一切，拥有积极的心态。

心态是一把“双刃剑”，它可以成全你，使你美梦成真；它也可以毁灭你，使你一无所有。人的心态分为两种，积极的心态和消极的心态，积极的心态充满阳光，充满活力，充满自信，充满生机。积极的心态是一剂良药，可以医治恐惧、抱怨、封闭、自私和堕落。

作为新律师无时无刻不处在生存与发展的边缘，无时无刻不想摆脱贫穷，得到社会的尊重和认可。新律师只能用积极的心态为自己的成功助力，为自己的成功喝彩。

怎样才能变得积极和自信？新律师要学会肯定自己。

新律师应是积极上进的人，是中国律师的未来，是中国法治的希望。新律师应时刻保持积极乐观的心态，关注民生、关注时政。

永远朝气蓬勃，永远充满活力，永远积极进取，永远不求回报。“积极的人像太阳，走到哪里哪里亮。”用自己的积极乐观的态度和真诚去带动、去感染每一个人。

新律师每天要面对很多案子，只能做一些辅助性工作。在单位是个人，回到家，可能就变成鬼了。新律师面临着业务压力、经济压力、心理压力和精神压力，怎么能积极起来？必须学会肯定自己，不断鼓励自己。

3.态度决定律师的一切（6）

1、新律师要充分认识自己、看清自己。

既要埋头苦干，又不能盲目乱干。新律师要找准自己的方向和坐标，做到“胜不骄、败

不馁”。认为自己行，认为自己能做的更好，认为自己也可以做第一，认为自己有朝一日也可以出人头地。

2、新律师要学会“忍”、“悟”

新律师急于摆脱困境，急于展示自己，都是很正常的事情。但是，新律师要学会“忍”和“悟”。

无论是新律师，还是老律师，都必须学会“忍”，俗话说：“忍字头上一把刀”，意思就是要学会容忍和宽恕，不要太张扬，也不要心胸狭隘。

“退一步海阔天空，忍一时风平浪静。”新律师更多的应是主动付出，而不是索求回报；新律师要学会让，而不是一味进。新律师懂得了忍让，才能赢得更大的进步。

然后就是一个“悟”字，我和很多京城大牌律师都有接触和交往，通过和他们沟通和交流，我发现，这些律师不仅勤奋、努力，还有很高的悟性。

怎么悟？悟什么？“只可意会，不可言传“。作为新律师，既要看到案子的表象，又要看到案子的本质，不能就事论事。

在工作中做一个积极的人，在思想上做一个活跃的人，只有不断的领悟、不断的思考，新律师才能茁壮成长。

3、 新律师要学会感恩

新律师应学会感恩，用感恩的心去看待每一个人、去处理每一个案子。在这世界上，不会感恩的人，是不会做人的人，也是不值得交往的人。

一个人如果盛气凌人、自以为是，他将成为孤家寡人、孤立无援。

感恩是新律师生存的“润滑剂”，投资少，见效快。新律师要学会欣赏别人，而不是麻木不仁；新律师要学会独立思考，而不是拒绝他人的成功；新律师要学会自律，而不是独立特行。

感恩是一种高贵的品质，感恩是不求回报的投资，必将取得丰硕的回报。

4、新律师要学会自省

孔子曰：“吾将三省吾身。”新律师之所以是新律师，是因为自己执业时间短、办案经验少，所以，新律师更应把握好自己，既要耐得住清贫，又要经受住考验；既要微笑面对一切，又要不断反省自己。

反省自己，是一种很好的学习方式。只有不断地反省自己，才能看清自己，修正自身的不足；只有不断地反省自己，才能汲取他人身上的长处，使得自己立于不败之地；只有不断地反省自己，才能从胜利走向胜利，取得更大的成绩。

5、新律师要避免消极

和积极心态相对应的就是消极心态，积极心态是新律师走向成功的金钥匙；消极心态是新律师自我毁灭的绊脚石。

在新律师的词典里没有“不可能、没办法”的字眼。永远保持高昂的斗志，把每一次咨询当作最好的战斗，把每一次的调查取证当作最好的锻炼，把每一次的出庭当作最好的营销，把每一次的失败当做最好的教训，把每一次的成功当做最好的亮剑。

相信自己，鼓励自己，安慰自己，亮出自己，做最好的自己，最最好的律师。

……

4.成功律师==99%的态度+1%的技巧（1）

成功律师靠什么？除了99%的态度外，还必须有1%的技巧。

如何成为一名成功律师？成功律师应当具备什么样的态度？成功律师应当具备什么样的技巧？这是渴望成功的律师不得不面对、不得不探讨的一个话题。

我认为成功律师==99%态度+1%的技巧。

态度是律师成功的根本，如果说一个律师没有成功的想法，他永远不会有成功的做法。所以，律师必须把自己成功的欲望激发到白炽状态。

俗话说："态度决定一切，性格决定命运。"

律师想成功、要成功和一应能成功是不一样的，说明律师对成功的渴望和欲望是不一样的。

在这个世界上，没有一个人会拒绝成功；但是，成功只属于有准备的人，只有想尽千方百计、尝遍酸甜苦辣的律师，才会取得更大的成功。

"只要决心成功，失败就永远不会把我击垮。""我们要把每天的奋斗当做对参天大树的一次砍击，也许头几刀了无痕迹、微不足道，然而累积起来，巨树终有倒下那一天，这恰似我们今天的努力。"

一个天天在思考成功、天天在渴望成功、天天在跟进成功和天天在"包围"成功的律师，成功早晚会被他击垮，成功早晚会向他"投降"！

一个律师如果摆正了自己的态度，严格要求自己，"以责人之心责己，以恕己之心恕人"，经过不断的学习，不断的奋斗，不断的锤炼，不断的超越，成功非他莫属。

4.成功律师==99%的态度+1%的技巧（2）

与态度相对应的是技巧，也许有人会认为技巧并不重要。我认为技巧和态度同等重要，技巧既不是“歪门邪道”，也不是“坑蒙拐骗”；技巧是一门科学，技巧是一门学问，技巧是一门艺术，技巧是一种博弈。

如果我们想把一个案件办的很理想，光靠扎实的法学理论、丰富的办案经验和坚定的信念还是不够的；如果在适当的时间、适当的地点，针对适当的人员，运用适当的技巧，则案件的处理结果可能会比想象的还好。

试想，我们烧开水，尽管我们很努力，但是只烧到了99度，突然火熄灭了，我们该怎么办？如果一味的抱怨，是根本不能解决任何问题的，如果我们积极的想办法，加柴添火，也许水立马就开了，我们的难题立马就解决了。

“只要思想不滑坡，方法总比困难多。”

有时候，成功与失败只有一步之遥。成功就是再想想办法，而失败就是半途而废。“成功者找方法，失败者找理由。”作为律师，作为渴望成功的律师，在法治征途中注定要遇到很多挫折，注定要受到很多委屈，只要精神不垮，只要信念不死，屡战屡败，屡败屡战，坚持到底，直到成功。

“不要为打翻的牛奶而哭泣。”

律师受人之托，就应忠人之事。在这个窗口立不上案，应当到另一个窗口立案；用这种方法打不动法官，就应该换一种方法说服法官，也许成功就在失败的拐角处，也许成功就差这么一点点。

……

5.律师要学会两条腿“走路”（1）

律师既要解决生存，又要谋求发展；既要学会选择，又要果敢放弃；既要勤奋做事，又要简单做人；既要盯住竞争对手，又要服务好客户；既要重视战略，又要注意细节；既要加强自我管理，做好“劳力”者，又要提高管理意识，做好“劳心”者……总之，律师要学会两条腿“走路”。

（一）生存和发展

律师成长、成熟、成功的过程，也是解决生存和发展的过程。律师在前期，考虑的更多的是现实问题，即生存问题。律师为了解决生存问题，使出浑身解数，努力提高业务水平，不断改进工作方法。律师的生存问题，说白了就是解决肚皮的问题，律师投入更多的是一种执着和忍耐。

律师的发展问题，是律师解决了生存问题之后就要考虑的问题，这也是律师做大做强的必由之路。律师的发展问题，考虑的已经不再是三餐问题和房租问题，而是律师的健康有序发展问题。律师的发展，对于律师来说，需要经过缜密的思维和切实的行动，需要经过科学的定位和明确的目标。

当然，律师的生存和发展也不是一成不变的，只是相对而言的。有远见、有思想、有魄力的律师会兼顾生存和发展问题，一边解决生存问题，一边筹划发展问题，在生存中有所发展，在发展中更好地生存。

作为律师，要辩证地看待生存和发展问题，既不能不顾现实，为了发展而丧失理智、盲目扩张；也不能畏首畏尾，为了生存而墨守成规、裹足不前。律师要学会两条腿“走路”，一条腿走的是生存之路，一条腿走的是发展之路，律师学会了两条腿“走路”，步子才能更稳一些，效率才能更高一些。

5.律师要学会两条腿“走路”（2）

（二）选择和放弃

律师无论是从事律师职业，还是进“公检法”系统；无论是出国深造，还是下海经商，；无论是做专家律师，还是做杂家律师；无论是创办律师所，还是跟着别人干……无不处于选择和放弃的边缘。

选择和放弃的关系，说白了，就是舍与得的关系。道理虽然很简单，但是做起来却很难。舍与得需要勇气、魄力、眼光和胆识。俗话说：“男怕选错行，女怕嫁错郎”，说的就是选择的重要性，作为法律人，更得多留个心眼。

从事律师职业未必就能干到头，也许对有些年轻人来说，只是觉得好奇、好玩，寻求的只是一种刺激罢了；也许对有些年轻人来说，只是觉得富有挑战性，可以仗义执言、主持公道罢了，而他们更多地是一种理想主义者或完美主义者；还有些年轻人，则把做律师当成“练手”，当成一个跳板，先在律师行业锻炼锻炼，等时机成熟了，再跳槽或转行；还有些年轻人则把律师当成了一个金饭碗，认为律师是高收入阶层，风光潇洒……不管基于什么目的，是否选择律师职业？是否坚守律师事业？这是我们的权利，我们可以选择，也可以放弃。

人生的选择没有绝对的对与错，只有适合与不合适之分。

选择很简单，放弃却很难。选择也许不需要任何理由，也许是新鲜、也许是刺激、也许是别无选择；但是放弃却需要理由、勇气，并非人人都能做得到。

记得我1999年在哈尔滨执业时的一些年轻同事，几年不见，有的已经下海经商了，有的通过公务员考试进入法院、检察院或人大系统了，还有的已经移民了。

律师处在人生的十字路口，有时候需要选择，有时候需要放弃。该放弃时就果敢放弃，不要留下太多的遗憾。如放弃一个职业，放弃

一个专业，放弃一个案子，放弃一个念头。明智的放弃是律师的一种更好的选择，草率的放弃则是律师的一种冲动的惩罚。

有选择，所以有放弃；有放弃，才会有选择。选择，使我们有了新的目标；放弃，使我们重新地开始。在法治舞台上，有时候放弃，会得到更多，是一种明智之举；有时候选择，会失去很多，是一种亏本买卖。

作为律师，应当擦亮眼睛，权衡利弊，学会选择，果敢放弃。

5.律师要学会两条腿“走路”（3）

（三）做事和做人

做事使人沉稳、有序，并日趋成熟；做人使人圆滑、刚正，并走向成功。

做事和做人是律师的必修课，是律师生存之道。做事就是把自己的想法付诸实施，是思想、认识和判断的结果化；做人就是让自己的事业趋于完美、完善，堂堂正正地做人、潇潇洒洒地做人。

做事难，难在名利之争；做人难，难在方圆之道。

律师作为法律工作者，律师做事就是办案，就是把法律上的规定的权利落到实处，让委托人的权益看得见、摸得着。律师做事只需抵着头，投入去做、用心去做、认真去做。律师做事需要勤奋，不能偷工减料、投机取巧、眼高手低。律师做事需要低调，不需要张扬、不需要炒作、不需要装腔作势。

律师做事讲究的是火候，律师做事是一门艺术，也是一门学问。怎样花最少的钱办最大的事？怎样在最短的时间内完成最大的工作量？这既是投资的学问，也是管理的技巧。

会做事的律师未必都会做人，会做人的律师则知道怎么做事。律师是个良心活，律师做事成功取决于做人成功，律师只有做人成功，做事才能左右逢源、得心应手。说到底，做事就是做人，做人就是做事。律师如果深谙此道，则做事简单，做人轻松。

5.律师要学会两条腿“走路”（4）

（四）对手和客户

俗话说：“狭路相逢勇者胜。”

因为有了对手，才使律师的工作出类拔萃；因为有了对手，才使律师倍加小心；因为有了对手，才使律师珍惜胜利的果实；因为有了对手，律师才会严格要求自己，把自己锻炼成超人，寻找机会，打败对手；因为有了对手，我们的法治旅途才不会一帆风顺，我们必须时刻提高警惕，调整好我们的心灵的帆，乘风破浪，到达成功的彼岸。

我们应该感谢我们的对手，他们使我们学会了坚强；我们应该感谢我们的对手，他们使我们明白了“天外有天，人外有人”的道理；我们应该感谢我们的对手，有他们陪伴，我们的人生才跌宕起伏、惊险刺激。

律师职业的特殊性，导致律师天生就有很多对手。

在庭外，律师要和对方当事人和代理人较真、较量；在庭上，律师要为刑事被告人慷慨陈词、据理以争；面对公诉人的诘问，律师必须保持战斗的激情，与其法庭舌战；面对审判员的冷眼，律师必须拿起法律的利剑，还原客观事实，让证据说话。

是律师，就应该去战斗，是律师，就应该欣赏我们的对手，把我们的对手当做我们的朋友。

客户，是我们的上帝，是我们的衣食父母，我们的一切工作都是围绕着客户和案件展开的，我们为客户取得的成绩欣喜若狂，我们为客户的悲惨遭遇伤心落泪。

对客户负责，就是对我们自己负责；对客户忠诚，就是对我们自己忠诚。想客户之所想，急客户之所急，建立、健全客户零投诉、零距离、零容忍制度，势在必行。

我们通过与客户交往，让客户认识我们、信任我们、依赖我们，并成为我们的推销员；我们通过与客户交往，让我们认识我们自己，

知道自己的优势、劣势和差距。律师和客户是共同成长的，律师是客户的主心骨，客户是律师的评判长。只有了解客户，才能更好地服务客户；只有服务客户，才能更好地实现律师的价值。

律师的对手和客户既是一个矛盾体，又是一个统一体，关系需要我们协调，矛盾需要我们解决，目标需要我们确定，工作需要我们完成。

5.律师要学会两条腿“走路”（5）

（五）战略和细节

律师需要战略吗?

答案是肯定的，律师需要有战略家的眼光和高度，律师需要科学地规划自己的职业和未来，律师需要准确定位自己的专业和目标。律师如果没有战略，就是盲人瞎马，到处碰壁。

战略问题关系到律师的兴衰与成败，错误的战略会使律师迷失方向，丢掉市场，失去客户。律师应学会向战略要发展，向战略要市场，向战略要未来。

律师战略有营销战略，有市场战略，有发展战略，有服务战略。律师要灵活把握战略，让战略为发展导航；律师应坚决执行战略，让战略不打折扣。

细节是律师战略的具体落实和阶段细化，再好的战略部署，如果没有周密的计划和可行的方案，都会变成无源之水、无本之木。

战略决定方向和目标，而细节关系着成败。做好细节，就不能留死角；做好每一个细节，让细节有所依托，并配合战略的实施。

细节是魔鬼，律师成败在于细节，律师的工作就是为战略和细节服务。可能因为律师的马虎大意，写错委托人的名字或名称，将诉讼请求多加一个零，就有可能被驳回起诉或多支付不必要的诉讼费。律师是个细致活，不能有丝毫的松懈和怠慢。律师必须重视细节，但是又不能过分拘泥于细节；律师必须做好细节，让细节为战略服务，让细节成为战略。

所以，从某种意义上说，战略就是细节，细节就是战略。重视战略就是重视细节，重视细节就是重视战略。

律师必须意识到这一点，也必须做好这一点。战略和细节完美结合，定会为律师的成功奏出嘹亮的凯歌；战略和细节的有效利用，定会为律师的发展立下汗马功劳。

5.律师要学会两条腿“走路”（6）

（六）“劳心”和“劳力”

孟子曰:“劳心者治人，劳力者治于人。”孟子将人分为“劳心”者（即领导者或管理者）和“劳力者”（即追随者或服从者），在论资排辈、竞争激烈的律师圈，同样可以将律师分为“劳心”者和“劳力”者。

一般来说，主任律师、合伙人就是律师所的“劳心”者，律师助理、实习律师、提成律师或坐班律师就是律师所的“劳力”者。

处于发展阶段的律师，大都属于“劳心”者，他们没有固定工资，如果办理案子，则按照合伙人协议的约定拿提成，在年终根据律师所的收益状况享受分红，但是，主任律师、合伙人要对律师所的债务和决策承担连带责任。处于生存阶段的律师，大都属于“劳力”者，只是按照约定领取固定工资或提成，不享有律师所的分红和其他待遇，但是，不对律师所的债务和决策承担责任，有案子办理案子，没有案子就自由支配;

律师在做大、做强的过程中，不管是“劳心”者，还是“劳力”者，都应当具有管理知识、管理能力和管理意识，否则，会在生存和发展的过程中走弯路、吃大亏。

律师虽然是“法律”的“老师”，但是律师只是法律服务领域的专家，而不是其他领域的专家。知识上的局限性，必然导致认识上的短视，这就要求律师必须不断完善知识结构，增强管理意识，加强管理和自我管理。

试想，一个不会自我管理的律师，是无法管理别人的；一个不会管理律师所的律师，是无法组建律师集团的。律师只有先管好自己，才能去管理别人，否则，一切都是空谈。

律师的自我管理包括：危机管理、案源管理、质量管理、时间管理、流动管理和金钱管理。律师的管理（或律师所的管理）包括：客户管理、团队管理、风险管理、人事管理、营销管理和财务管理。

律师必须转变思维，提高认识，加强管理，科学决策，规范运作，公平竞争，先学会做“劳力”者，奠定坚实的经济基础和思想基础；再做“劳心”者，在市场中谋取更好、更快的发展，对自己负责，对自己的团队负责。

律师的行动应是一致的，而不能局限于一条腿、一段路；律师的思维应是扩散的，不能局限于一个点、一个面。

让律师用两条腿“走路”，走的远，走的稳，走的好。

6.新律师如何拓展案源（1）

案源是新律师的“软肋”，如何解决新律师的案源？这是一个大问题，也是一门大学问。

案源是新律师的“软肋”，也是新律师最为困惑和头疼的事情。作为新律师，他们并不缺乏法律知识和执业激情，没有案源却让新律师束手无策、寸步难行。

那么，新律师怎样才能走出困境、拓展案源？

我认为，新律师，必须有案源；没有案源，就等于捆住了手脚。所以，只有解决案源问题，才能使新律师健康地成长、有序地发展。

新律师由于刚刚执业，是律师圈里的新人，没有执业经验，没有人脉关系，没有资金投入，要想获得案源，难于上青天！

但是，不解决新律师的案源问题，再有激情的新律师也会失去信心、甚至夭折。案源关系到新律师的生存与发展，案源关系到新律师的现在和未来，所以，我们不得不研究、不得不考虑。

作为新律师，怎样才能拓展市场、拓展案源？

我认为，新律师要调整好自己的心态，既不自卑，也不自大，客观地评价自己，认真地分析情势，从点滴做起，从小案子做起，坚忍不拔、持之以恒。

天上没有掉下来的馅饼，新律师不能盲目地等案源、要案源、靠案源，要努力争取、主动出击、从零做起。

（一）新律师要找对师傅跟对人

新律师进入律师所必须找对师傅跟对人，不能我行我素、自以为是，要放下臭架子，主动跟进经验丰富、品行良好的老律师。多向他们请教问题，不懂就问，不能不懂装懂。多和他们在一起，尤其是和当事人谈案子时、开庭时或会见当事人时，要形影不离、相伴左右，不可偷懒、不计报酬。

以谦虚好学的低姿态，向比自己年龄大、执业时间比自己长、学历比自己高的律师学习，不比待遇、不比吃穿，就比进步、就比法律，如果有老律师愿意带，新律师可以大大缩短学习的时间，为以后办案打下良好的基础。

（二）新律师要善于包装自己

新律师必须激情万丈、斗志昂扬，时刻把自己推销出去，多参加培训，多接触成功律师，察其言、观其行，不断总结、不断领悟，像成功律师一样思考，像成功律师一样行动。

新律师要多参加法律研讨会，多听、多想、争取机会多发言，不要狂妄自大、盛气凌人，姿态越低，收获越大。

新律师要学会推销自己，让别人认识自己、记住自己，不要错过每一个机会，只有把自己推销出去，才能为以后的成功打下坚实的基础。

新律师要善于包装自己，掌握分寸、注意场合、讲究打扮、顾及形象，在推销中包装自己，在包装中展示自己。

6.新律师如何拓展案源（2）

（三）新律师要有把握案源的能力

实践中，并不是新律师没有机会接触案源；相反，一些律师和律师所给了新律师很多接触案源的机会，比如：咨询、代书、谈判和立案等，但是由于新律师心理素质不过硬，导致很多案源与新律师擦肩而过，所以，新律师不是没有案源，而是缺乏把握案源的能力。

可是，把握案源的能力并不是与生俱来的，能否获取当事人的信赖？能否获取案源？却是一门大学问，也是新律师的入门课。

我认为，当事人固然愿意聘请经验丰富、知名度高的律师，但是新律师如果法学知识扎实、收费低廉、服务周到、做事稳健的话，照样可以获取当事人的好感。

这需要新律师不断提高自己的业务水平，了解当事人的心理，提高解决问题的能力，注意自己的言谈举止，新律师照样可以有事可做、有案可办。

“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于垒土；千里之行，始于足下。”新律师必须明白这个一点，也必须从零开始。

（四）新律师要学会感情投资

律师是一个营销行业，是一个竞争激烈的行业，表面风平浪静，实则充满了暗流险滩，稍有不慎，就会翻船，甚至有牢狱之灾。

“一个好汉三个帮，一个篱笆三个桩。”

好律师必须有个好人脉，没有良好人脉的律师，寸步难行，很难在律师圈混，所以，新律师需要经常“抛头露面”，至少和一些人混个脸熟，为以后办案子做准备。

这就需要新律师感情投资，“结识新朋友，不忘老朋友”、“巩固老客户，发展新客户”，多和同学、老师、同事、亲戚、老乡、甚至以前的当事人联络。

感情投资是一个投资少、见效快的好办法，这正适合新律师，也许一个短信、一句问候、一首小诗就能勾起大家的温暖记忆，新律师必须在感情投资上下功夫。

6.新律师如何拓展案源（3）

（五）新律师要学会网络营销

网络是个新事物，网络营销是个好东西。新律师应当懂得网络营销，应当学会网络营销，应当擅长网络营销。

新律师可以建网站，充分展示自己，全力营销自己；新律师可以开博客，写案例，不用花钱，没有风险，认识高手，带来案源，真是一举多得；新律师可以尝试与出版社合作，在条件允许的情况下，出一本法律专业书或律师导航书，提升自己的知名度与品位；新律师要学会与媒体打交道，接受采访，多写一些有社会影响和新闻价值的案例，利用媒体的大平台免费宣传自己。

（六）新律师要多参与公益活动

作为新律师，因为案源少，所以有较多的时间可以自由支配。新律师完全可以利用业余时间参与一些公益活动，如：提起公益诉讼，提供法律援助，提出法治建议，义务法律咨询，参加志愿活动。

新律师参与公益活动不仅开阔了自己的视野，也提高了自己的社交能力；不仅为社会做出了应有的贡献，也为今后办案积累了经验和人气。

（七）新律师要学会自我肯定

新律师虽然有激情，但是新律师最为脆弱，最容易遭受打击，所以新律师要学会自我肯定；新律师虽然敬业，但是新律师容易最为困惑，所以新律师要学会自我保护、自我调整、自我肯定、自我超越。

新律师如果建立了自信，具有积极心态和平常心态，每天从零开始、坚持不懈，如果方法对头，新律师会在较短时期内获取案源，随着业务量的增长，信心也在逐渐增长，成功的几率就会大一些。

新律师的信心来自案源，新律师的案源又来自信心。二者相辅相成，不可或缺。

如果新律师学会了感恩，学会了付出，学会了自律，学会了敬畏，学会了营销，学

会了坚持，新律师就等于掌握了自己的命运，新律师就等于走向了成功，拓展案源再也不是一件难事。

1.律师营销的三个阶段（1）

营销难，律师营销更难，成功的律师营销难上加难。律师把自己推向市场，律师让客户信赖自己，律师和客户成为朋友，而这个过程就是律师营销的三个阶段，也使律师营销的必由之路。

律师把自己推向市场，是律师营销的第一个阶段，即律师营销的初级阶段。律师虽然是法律工作者，但是，如果没有案源就等于是孤家寡人。律师等待案源、争取案源和赢取案源的过程，就是营销的过程。

在市场经济条件下，律师营销必须遵守游戏规则，否则就会出局。在风云变幻的21世纪，律师不再神秘，律师也不能神秘，律师必须撕破自己的神秘面纱，和市场同生共死、融为一体。

律师是一个商人，而不是一个文人。律师必须把自己“卖”出去，兜售出去，否则就是死路一条，这是竞争法则。而文人可以凭一篇文章，可以凭虚构的情节赚取人们的同情和眼泪，赚取稿费；文人也可以很潇洒，随便画一幅画，把它当做“艺术品”卖给哪些不懂装懂、附庸风雅的人。而律师除了法律外，就剩下一副臭皮囊，摘掉架在鼻梁上的眼镜外，和外人没有什么区别。

律师如何兜售法律知识？律师如何把自己推向市场？这就要求律师必须按照市场规律办事。这就要求律师从思想上、从认识上、从骨子里把自己当人看，而不是神，把自己当一个法律服务供应商看，而不是“律师”看。

如果律师把自己看做无所不能的神，不食人间烟火的神，则是自欺欺人；如果律师把自己堕落成趁火打劫、坐地分赃的法律掮客，则是律师心灵的迷失，信仰的沦陷。

律师只有说服了自己，才会心甘情愿、轻松愉快地营销自己。如见到同事，会抱以礼节性的点头微笑；见到客户，会抱以坚定的信念和信心去聆听客户的疾苦，为他们排忧解难。

律师把自己推向市场，“卖”给客户，不是一件简单的事情，尤其是新律师。既不自在，又不自由，内心深处充满了恐惧和痛苦。律师把自己推向市场，就必须突出自己的特色和个性，给客户留下深刻的印象，而不是一个匆匆过客。律师把自己推向市场必须先过自己的心理关，然后再过客户的印象关、检验关。

律师只有把自己推向了市场，才算完成了律师营销的一级跳，才为律师营销创造了一个崭新的思想平台和操作平台，使律师的法治信仰和法律实践实现“无缝链接”。

在第一个阶段，律师推销的是自己的法律知识、办案经验和执业感悟，有没有效果？有多大效果？只有市场才能做出客观、公正的结论，只有客户才心知肚明、一清二楚。

1.律师营销的三个阶段（2）

律师让客户信赖自己，是律师营销的第二个阶段，即律师营销的中级阶段。律师跃过了第一个营销阶段，经过不断的总结、反思和尝试，已经能够理顺头绪、确定目标了。

在第二个阶段，律师开始注意分析客户的心理，把握客户的需求。他们是否需要法律服务？需要什么样的法律服务？律师提供怎样的法律服务才能最大限度地满足客户的需求？而说服客户购买自己的法律服务，则是这一阶段的重要任务。

让律师认识客户，不是一件难事；但是让客户信赖律师，让律师良好的外在形象和内在素质完美地呈现在客户的眼前，则不是一件容易的事情。

受中国传统文化的影响，律师总是不自觉地把自己比作陶渊明和朱自清，一个是“五柳先生”，不为“五斗米折腰”；一个是散文大家，不受嗟来之食。受西方现代文化的渗透，律师总是想当然地把自己比作美国总统林肯和大律师丹诺，一个是平民总统，具有律师的良好法律素质和辩论口才；一个是美国历史上的伟大律师－－丹诺，丹诺的一生是奋斗的一生，是传奇的一生，丹诺的法律业绩和影响其他律师难以匹敌。

但是，中国的律师却忘了我们既不是古代的陶渊明，也不是近代的朱自清，我们可以没有傲气，但不能没有傲骨。我们的律师忘了那是不同的时代，我们的律师虽贵为知识分子，但也得自谋生计了。

当中国的律师和西方的总统律师或其他大律师相比较时，总是热血沸腾、眉飞色舞，但是，别忘了那是西方的法律，那是有着几百年民主与法治沉淀的国家，而我们却无法和人家比。

既然都没有可比性，我们就应该正视我们的国家，正视我们的现状，和我们自己的同行比，和我们自己比，这样才会有一个客观的结果，而不是瞎子摸象、四处乱撞。

让客户认识自己、肯定自己、信赖自己，这是律师营销的第二个阶段，在这个阶段，律师推销的不再是自己的法律服务，而是自己的人格魅力。一个客户之所以聘请律师，是需要下很大决心的。客户会对比曾经接待过的律师，客户会对比他们的言谈举止，客户会对比他们的法律素养和业务能力，客户会对比他们的律师收费和敬业态度等等，与其说客户聘请我们是一种成功的开始，倒不如说是一场赌博的开始。

上了律师的这条船，输赢难以预料。所以，客户对律师的信赖不是在接受委托前，而是在接受委托后，明显的心理反差正是由于双方角色的转换和权利义务的移交造成的，客户更多的是观望、试探和等待。

所以，律师的功夫不是用在第一个阶段，而是第二个阶段，用自己的专业知识和认真负责态度完成客户交办的法律事务，既是对自己业务知识和法律技能的一个大检验，也是律师和客户所有沟通结果的一次大考验。

1.律师营销的三个阶段（3）

律师和客户成为朋友，则是律师营销的第三个阶段，即律师营销的高级阶段。在这个阶段，律师的利益和客户的利益融为一体，“一荣俱荣，一损俱损”。律师是客户的上帝，决定着案件的输赢；客户也是律师的上帝，影响着律师的成败。

律师的职责之一就是最大限度内维护客户的合法权益，除此之外，律师没有第二个选择，这是市场的要求，也是律师营销的要求。作为律师，必须恪尽职守，全力维护客户的合法权益，尽可能规避法律风险，把客户交办的法律事务当做自己的事务去做，用心去做，做好、做细、做实、做精。

律师在维护客户利益的同时，作为客户，是整个案件的当事人，对案件的始终高度关注，并倾注大量的财力、时间和精力。客户在关注法律事务的同时，更关注律师的努力度和忠诚度。如果律师及时和客户沟通，密切注意案件的进展，及时调整诉讼或非诉讼战略和战术，使客户在享受专业服务的同时，享受到增值服务和人性化服务，客户会用他的嘴为律师做免费的广告。

当然，客户的宣传只能有两个结果：积极的结果和消极的结果。作为律师，应该争取客户为自己做积极的宣传，用客户的嘴树立自己良好的口碑和形象。

俗话说：“律师没有常胜将军。”没有一个客户愿意败诉或调解失败的，但是，律师在和客户打交道时，就必须让他做好胜诉的准备和败诉的打算。

如果律师做到了这些，也做好了这些，把客户当做自己的朋友去对待，即使败诉，也让客户心服口服，一点也不感觉冤。通过自己的努力和付出，让客户更加相信自己、依赖自己，为自己源源不断地介绍客户，律师则为客户提供更加专业、及时、有效的法律服务，律师不仅达到了营销的目的，也实现了和客户共同成长的结果。

通过上述三个阶段的律师营销我们可以看出，三个阶段的律师营销有着明显的层次差别。第一个阶段告诉我们，律师必须把自己卖出去，找准市场、找好客户；第二个阶段告诉我们，律师必须赢得客户的信赖，让客户尊重我们、信赖我们，把市场交给我们，把信任交给我们；第三个阶段告诉我们，律师必须和客户真诚交流，让客户成为我们的朋友，和我们一起成长，引导客户达到“胜固欣然，败亦可喜”的境界，并为我们介绍更多的新客户。

如果律师营销达到第三个境界，也是律师营销的最高境界，再大的市场也在我们的掌握之中，再难对付的客户也是我们的推销员。把客户变成我们的朋友，让客户与我们共同成长，让客户与我们同舟共济，共同构建和谐社会。

2.律师营销的八种模式（1）

律师成功靠什么？靠业务能力，靠人脉管道，靠敬业精神，更靠律师营销。什么是律师营销？什么是中国式律师营销？中国式律师营销有哪些模式？

律师作为经常与“公检法”和当事人打交道的法律工作者，必须敢于营销、善于营销和精于营销，才能在竞争激烈的法律服务市场赢得一席之地。

在变幻莫测的网络社会、信息社会，任何一名成功的律师，首先是一名成功的营销专家，没有营销，就没有一切；不会营销，就不会成功。

律师怎样营销、如何营销？首先，应该摒弃陈腐观念，不要认为律师营销是丢人现眼的事；其次，应该正确看待营销，不会营销永远受制于人；再次，应该转变营销观念，“酒香也怕巷子深”，主动营销；最后，应该讲究营销策略、方法和方式，长期营销。

具有中国特色的律师营销主要有以下几种模式：

（一）网络营销。网络营销是一种投资少、传播速度快的营销模式。网络营销主要有三种形式，一是建立网站，并予以推广；二是开设博客，撰写文章，记录办案心得，评论法制事件；三是在自己的网站、博客和BBS里留下自己的QQ、电子邮箱或MSN，也是一种很好的营销方式。

（二）出书营销。律师在办案的同时将自己的法律思想和执业感悟写出来，出版成书或汇编成册，不失是一种好的营销模式。出书营销主要有两种形式，一是通过与出版社合作，出版发行自己的作品，在销售图书的同时来传播自己的思想；二是把自己的作品汇编成册，根据不同的客户，有针对性的赠送，会让当事人感觉到你是一个有思想、有深度的律师，会对你刮目相看。

（三）讲课营销。律师可以通过不同的渠道，通过讲课来营销自己，比如到大学给学生讲课，到律师所给律师讲课，到企业给员工培训等，既给了自己一个锻炼的机会，又让更多的人记住了你的名字；而且，通过讲课，可以修正自己的不足，结交更多的朋友，发掘潜在的客户，真是一举多得。

（四）论坛营销。最近几年，组织论坛、参加论坛很时髦，争取机会在论坛上做主题演讲，然后通过媒体的“炒作”，效果会很明显。论坛营销主要有两种形式，一是通过参加高层论坛来营销自己，展现自己的实力，表达自己的观点。高层论坛大腕云集、卧虎藏龙，即使自己只是个参与者，也可以通过和大腕零距离接触，聆听大腕的声音，学习大腕的成功之道，与大腕共同探讨法律问题，和大腕合影留念，不失是律师迅速成长的捷径；二是在条件允许的情况下，通过组织小型的公益论坛，邀请志同道合的同行或有此法律需求的当事人参加聆听，进行法律讲座，实行友好互动，是切实可行的好办法。

2.律师营销的八种模式（2）

（五）大师营销。通过参加研究生培训、EMBA培训和拜访大师来汲取营养、充实自己。现在是知本社会、数字社会和人脉社会，知识、信息和人脉决定着律师的眼光和高度。俗话说："下棋还要找高手"，作为律师更要深谙此道，时刻保持谦虚好学低姿态，多跟进专家教授。大师营销主要有两种形式，一是通过参加高端培训来结识各行各业的朋友和企业家；二是创造条件拜访大师，向大师请教问题，赢得大师的信赖，给自己指点迷津、介绍朋友、解决疑难问题。

（六）政治营销。律师不仅要会办案、会做人，还要有政治意识，积极参政议政，为法治中国建言献策。政治营销有多种途径，一是主动参加、竞选全国和地方各级人大代表、政协委员，律师只有参与到各级人大和政协后，才会把自己的想法变成现实，推动法治进程；二是律师应当加入中国共产党，在中共十七大上，作为新型社会组织代表的律师首次参加党代会，为律师参加党代会带了个好头；三是律师应当创造条件，加入各民主党派，通过政党的优势提交议案、发表意见，提高自己的政治觉悟和参政水准；四是律师应当进入各级律协的各专业委员会或各业务委员会，成为大牌律师，实现人生价值；五是律师应当加入各地的法学会、青联或工商联等组织，律师要想提高自己的地位，就必须和有地位的人在一起，才会有更大的发展，更多的作为；六是律师应当积极向各级国家党政机关和立法机关提出法治建议，关注国计民生，提高知名度、美誉度和专业度。

2.律师营销的八种模式（3）

（七）公益营销。律师作为法律专家，作为职业法律人，完全有能力、有义务提起公益诉讼，既维护了大多数人的合法利益，又提高了自己的社会知名度。公益营销主要有两种方式，一是律师有针对性的提起公益诉讼，通过提起公益诉讼来吸引社会公众的眼球，提高自己的影响力；二是针对在地方或全国具备很高新闻价值诉讼，在当事人家属尚不知情或尚未聘请律师之前，主动与当事人家属取得联系，免费为当事人提供法律帮助和辩护，既能提高自己的知名度，又能得到当事人的感激，真可谓一举两得。身为律师，应当有正义感、有责任心，路见不平、拔刀相助，多打、打好公益诉讼，是一本万利的“买卖”。

（八）传媒营销。传媒是政府的喉舌，被誉为“无冕之王”，作为律师，如果不会和传媒打交道，仅凭自己的能力则很难成为大牌律师。律师要善于和传媒打交道，利用传媒的宣传平台来营销自己，传媒营销主要有四种方式，一是担任传媒的法律顾问，如担任电视台、电台、报纸、杂志和网站的法律顾问，借助传媒的优势成就自己；二是主动接受传媒的采访，针对某一法制事件发表自己的观点，通过传媒的传播给自己造势；三是针对最新立法动态和法制案件进行点评，发表自己的看法，传播自己的思想；四是积极向传媒投稿，发表文章，出版专著，提高知名度和美誉度。

……

21世纪，是营销的世纪，敢于营销、善于营销、精于营销的律师才会成为大牌律师。

让营销成为一种行动、一种思维、一种理念、一种制度、一种文化、一种信仰、一种生活。

1.让律师软实力硬起来（1）

企业有硬实力、软实力之分，律师也有硬实力、软实力之分，什么是律师软实力？怎样才能使律师软实力硬起来?

企业有硬实力、软实力之分，律师同样也有硬实力、软实力之分。律师软实力（我在这里仅对律师软实力进行探讨，不对律师所软实力进行探讨），顾名思义，就是律师的软件，就是律师文化。律师软实力应当包括律师的信用、律师的品牌、律师的良心、律师的声誉、律师的社会形象和律师的成功素质等六个方面。

律师软实力，解决的不是律师的生存问题，而是律师的发展问题，是为了把律师事业做强，做大，做久，做好。

我国新《律师法》第二条规定："本法所称律师，是指依法取得律师执业证书，接受委托或者指定，为当事人提供法律服务的执业人员。"如果站在律师成功和发展的战略高度来说，这只是迈向律师的第一步，只是从事律师的必要硬件而已。

那么，怎样才能让律师软实力硬起来？需要从六个方面完成重建:

一、律师的信用

中国律师信用体系是由律师个人信用、律师事务所的信用、律师行业信用、律师协会的信用、政府主管部门和司法机关的信用共同构成的社会信用系统。

信用比律师的能力和实力更为重要，如果一个律师不讲信用，他不仅会失去一个当事人，他将会失去一个法律服务市场。

古人云："言而无信，不知其可"，说的就是信用的重要性。大律师都是讲信用的律师，信用是律师的灵魂，是律师的生命，"无信不立"。

中国最紧缺的不是人才，也不是技术，更不是资金，而是信用。法治社会就是信用社会，信用是律师最可宝贵的资源。

利用你的知识打造你的信用，利用你的信用成就你的未来。

二、律师的品牌

律师在长期的执业生涯中，靠自身的努力和实力，为自己创造了金子招牌，律师不用到处找案子，案子就会主动找上门，这是做律师的一种境界，也是被社会认可的象征。

律师的个人品牌是律师区别于其他律师的重要标志，律师可能会因一个案子而成就了自己的品牌，也可能因一个案子而砸了自己的品牌。律师要想更好的发展，必须创建属于自己的品牌。

律师的品牌，需要规划，需要经营，需要执行，需要调整，需要投入，需要推广，需要时间，需要维护。

三、律师的良心

当律师见证了一个个当事人的悲惨经历后，他们被磨炼得熟视无睹，不再有同情心；当律师面对金钱的诱惑、世俗的困扰和权利的干涉时，他们放弃了律师应当遵循的职业道德和执业纪律规范，放弃了应该坚持的原则、良知和“良心”。

1.让律师软实力硬起来（2）

律师的良心值多少钱？律师的良心到哪里去了？觉醒的律师已经不再满足低头做事了，而注意抬头做人了。只有不断的锤炼自己、超越自己，才能成为有“良心”的大律师，“良心”是律师自我修养中的核心内容。

张思之律师说：“律师要具有哲人的智慧，诗人的激情，法学家的素养，政治家的立场，四者统一于科学的使命和职业良心与社会正义之中。”

四、律师的声誉

律师在执业过程中，代表的是一个律师整体，而不单单是律师个人。律师要博学慎思、勤勉尽责、公平竞争、廉洁自律，充分认识到律师工作所要承担的法律、道德和社会责任，以及律师执业所面临的各种矛盾和风险，维护好律师的整体声誉。

律师在为当事人提供法律服务的时候，避免在代理诉讼或仲裁案件时，与相关法官、检察官、仲裁员在非办公场所单独接触和接受当事人的吃请，以免影响律师的声誉。

五、律师的社会形象

律师社会形象的塑造需要诚信执业。律师执业离不开社会，在社会中以什么样的形象出现？对律师的执业生涯有着重要影响。

律师的社会形象不单以办案数量和收费金额来衡量，也不单以与上层人物和新闻媒体的关系来衡量。律师良好的社会形象是得到社会认可的前提条件，律师的社会地位越高，说明律师的社会形象越好。

尊重和维护律师的社会形象，就是尊重和维护律师行业的形象，不要为了一己之利，对当事人虚假承诺，对同行进行诋毁。

六、律师的成功素质

大律师之所以“大”，并不是自封的。在北京刑事辩护律师中，如田文昌律师、钱列阳律师、许兰亭律师、李肖霖律师和张青松律师

等，他们之所以成功，不仅因为他们勤奋好学，还因为他们具备成功律师的素质，如：积极的心态、明确的定位、详细的步骤、良好的人际关系、捕捉机会的能力、有效的时间管理能力和高度的自制能力等。

冰心老人说："成功的花，人们只惊羡它现时的明艳！然而当初的芽，浸透了奋斗的泪泉，洒满了牺牲的血雨。"

律师同样渴望成功、需要成功，但是成功只垂青那些有准备的人。律师要善于选择，果敢放弃，有势顺势，无势造势，不要在别人成功后，再去艳羡，再去后悔。

律师要在自己的心灵深处种下一棵成功的种子，认真培育，精心呵护，持之以恒，坚韧不拔，只要让律师软实力硬起来，今天的小律师就是明天的大律师！

2.没有小案子，只有小律师

做律师就是做人，做人成功了，做律师也就成功了。不要以为做小案子的就是小律师，也不要以为做大案子的才是大律师。律师没有大小之分，只要您有决心、诚心、信心和恒心，您也能办好大案子，成为大律师。

做人需要诚信，做事需要认真；做律师需要严谨，做案子需要用心。做人成功，做事才能成功；做律师成功，做案子才能成功。说白了，做律师就是做人。

不要以为做大案子的才是大律师，如果我们能静下心来，把小案子做的有声有色、漂漂亮亮的，小案子就是大案子，小律师就是大律师。

案子没有大小，只是标的额和社会影响力不同而已。在当事人眼里，自己的案子再小，都是天大的事儿。律师既然“受人之托”，就应“忠人之事”，不要想当然地把当事人的“事儿”分为小案子、大案子。

没有天生的大律师，也没有永远的小律师。大律师都是从小律师、小案子做起来的，小律师、小案子是做大律师、大案子的积累和探索。

我们应该把每一个案子都看成是大案子，投入极大的精力和心血去做，也许，我们不经意的努力，小案子也有会放出异样的光彩、发出巨大的声响。

我们如果没有决心、诚心、信心和恒心的话，即使小律师遇到了大案子，也没有能力去“消化”，最后，大案子也会变成了小案子，只能是搬起石头砸自己的脚，“赔了夫人又折兵”。

我们既要有做大律师的想法和勇气，又要有办小案子的做法和耐心。我们不要一味的去等、去要、去靠所谓的“大案子”，而忽略了眼前需要我们处理的每一个小案子。如果我们用心做好每一个小案子，小案子也会有大收获，小律师也会变成大律师。

没有小案子，只有小律师。

如果，我们明白了这个道理，我们就不会再莫名的躁动和不安了。

3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（1）

律师是自由职业者，律师是法律服务者，律师是法治呐喊者，律师是正义捍卫者，律师更是刀尖上的独舞者。

律师是政治文明的标志之一，是法治社会的精英分子。中国改革开放30年，使中国走进了一个全新的时代，我们得到了很多，也失去了很多。中国改革开放30年，中国律师取得了长足的发展，也遭遇了前所未有的危机。

（一）心理危机

律师和法官、检察官共同构建了我国法律职业共同体，在我国特殊的政治体制下，法官和检察官代表公权力，是“官”；而律师的权利则来源于当事人的授权，是私权利，所以，律师是“民”。

中国五千年的文化，向来崇尚“民不和官斗”，否则就有可能被视为刁民、另类。我国律师制度恢复重建30年来，律师的命运和前途也发生了翻天覆地的大转折、大变化，律师赶上了历史上最好的黄金时代，也遇到了前所未有的麻烦。

心理学家马斯洛认为，人类是由一系列具有生命意义的和满足内在需求所驱动的，这些需求使人处于不满足的状态：一种需求获得满足之后，另一种需求就接着需要被满足。他列举出七种互相关联的人类基本需求：生理需求、安全需求、归属需求、自尊需求、自我实现需求、认知需求和审美需求。律师作为法律工作者，同样需要尊重、需要理解、需要实现自己的价值。我认为，律师的心理危机主要来源于以下几个方面：

（1）执业权利的缺失

职业定位的缺失导致律师心理上的巨大压力。律师天生要与强权对抗的“刁民”身份，致使律师被法官、检察官有意无意地排挤、排斥，这是律师最大的心理危机。

律师不是国家公务员，没有编制，没有工资，没有社保，在市场经济条件下，律师要想生存，就必须“八仙过海”，使出浑身解数进行自救。

（2）案源上的危机

作为律师，没有案源，就是死路一条，所以，律师第二个心理危机就是案源危机，案源问题不解决或解决不好，直接影响律师的心情和信心。所以，律师不怕办不好案子，而是害怕没有案子，案源多寡和大小决定着律师的收入和命运，也决定着律师的专业和定位。

3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（2）

（3）委托人的信任危机

在目前的司法环境下，我们不可否认在某些地区、某些时候存在着权钱交易、贪污腐败现象，在律师办理的案件中，案件的结果并非完全取决于法律，除了法律之外，关系案、人情案和金钱案还占有一定的比例。

律师不能用法律为委托人规避风险、减少损失、争取权益，是律师无能的表现；但是，一个案件的结果偏离了正常的法律渠道，人情、关系和金钱左右了案件的审理结果，却是法律的耻辱和律师的悲哀。

更重要的是，律师的艰苦付出能否赢取委托人的信赖与好评？能否赢取委托人的认可与尊重？能否善始善终？能否皆大欢喜？这既是律师担心和顾忌的事情，又不是律师所能解决和处理的事情。

(4)与“公检法”的配合问题

律师作为法律工作者，经常与“公检法”打交道，律师要想赢官司，就必须与“公检法”处好关系。

在司法实践中，“公检法”不配合、甚至故意刁难律师的工作，已经屡见不鲜了；但是，律师的辛苦付出，不但没有赢取委托人的信赖，反而遭到委托人的投诉、甚至起诉，则是律师最难过、最痛心的事情了。

(5)同行是冤家，最怕窝里斗

职业的特殊性，使律师成了孤行侠。为了和“公检法”处好关系，不得不低三下四、忍气吞声；为了获得案源，对委托人不得不虚假承诺，甚至诋毁同行、恶性竞争。

古人说：“文人相轻”。而在律师界，更为突出。同行之间、同事之间，原本应互相学习、真诚沟通，但是，由于利益问题，使同行成了冤家，沟通成了奢望。

小案子，律师可以独立完成；大案子，律师又需要协作。律师协作就需要同行帮助，同行帮助不仅得拿出一部分提成，还有可能把律师的人脉拱手送给了同行。律师之间既要互相防着，又要互相帮着；既要互相靠着，又要互相盯着。畸形的关系，使律师心情郁闷，难有大的作为。

3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（3）

（6）身体和肉体的双重煎熬

基于律师私权利的天生弱势，基于律师的案源问题，基于律师的人脉管道和委托人的信任危机，律师没有节假日，整天都在找案子、想案子、办案子；律师没有保障，律师既要处理好与“公检法”、委托人的关系，又要协调好与同行之间的关系；律师既要在生存中谋取更大的发展，又要在发展中不忘解决生存；律师既要成熟起来，又要成功起来；律师既要与强权抗衡，又要兼顾委托人的合法权益；律师既要仗义执言、据理以争，又要谨小慎微、保护自己……

这一切摆在律师的面前，使得律师的心理无比的沉重；职业风险，使得律师瞻前顾后、畏首畏尾；健康问题，使得律师身体严重透支，拿健康赌明天；更重要的是律师的心理危机，却无人关心、少人问津，使不少律师有抑郁症倾向。

（7）律师执业保护权利的缺失

律师作为法律工作者，本来是给委托人提供法律帮助的，但是，当律师自身的权利受到侵害时，却无能无力。如果律师连自己的权利都保护不了，谈何保护他人利益？马克东、陈卓伦等大律师相继“落马”，再一次给我们敲响了警钟。

如何给律师减压？如何为律师营造良好的执业环境？如何使律师轻装上路？如何使律师没有后顾之忧？这一切造成了律师的心理封闭、固执、甚至孤注一掷、铤而走险，让我们关注律师的心理危机，并减轻律师的心理压力，使律师安全度过心理危机，成长起来，成熟起来，成功起来。让我们关注律师的心理危机，并从心理危机中走出来。

3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（4）

（二）政治危机

律师既是法律人，又是政治人，法律和政治是孪生姐妹，没有良法，就会导致恶政；没有良策，就有产生恶法。

律师理应担负其激浊扬清、匡扶正义的社会责任，律师理应奏响法治的凯歌、正义的号角，律师理应有尊严、有地位、有责任、有良知，律师理应成为民主与法治、自由与秩序、公正与效率的开拓者、捍卫者、坚守者，律师理应昂起高贵的头颅，与邪恶较量、与黑暗博弈，律师理应在人大和政协占有一席之地，发出振聋发聩的声音。

然而，律师却不能，中国律师却不能。

中国律师虽然是一个完美但不完善的行业，但是中国律师理应成为政治人，为国分忧、为民效力，充当和谐社会和经济发展的马前卒、急先锋。

然而，律师却沉默，中国律师却无语。

中国法治社会的和谐音符需要律师、法官、检察官、法学教授和立法人员共同演奏才能和谐。

尽管中国律师业经过30年的摸爬滚打，已经崭露头角，但是律师的社会地位和整体形象，律师的执业能力和参政水平却让人怀疑。

2007年，是中国律师参政议政的“飞跃年”，无论是地方人大和政协，还是全国人大和政协，律师参政的人数和提交议案的质量在提高，媒体和社会公众对律师也充满广泛关注与期待。

“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能也”，律师，你准备好了吗?

律师，你可以做的更好，让我们关心政治，让我们参与政治，让我们推动政治，成为不折不扣、名副其实的政治人。

律师的社会地位要提高，法治社会要和谐，民生问题要解决，就要提高律师的政治地位，不仅是律师自己的事儿，也使国家的事儿，社会公众的事儿。

任何一个民主、文明、自由、诚信的国家，都需要律师在政治上有自己的代言人，有自己的话语权，律师只有掌握了自己的命运，才能更好地为国家、为社会、为民众服务。

3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（5）

（三）信仰危机

我为什么做律师？律师是我的工作还是事业？律师是我的谋生手段还是神圣使命？律师是我的职业跳板还是不二选择？

律师作为文明之师、文化之师、道德之师、法律之师、正义之师，律师有信仰吗？律师需要信仰吗？律师的信仰是什么？

在法律面前，律师丢失了自己，成了迷路的羔羊；在信仰面前，律师失去了自己，成了无门无派的孤儿；在职业道德面前，律师不但没有让信念、信心和信仰成就自己，反而毁坏了自己；在执业纪律面前，律师不但没有坚守住自己的法律底线，反而频频闯法律红灯，不是被法官打断发言、驱逐法庭，就是自身难保、锒铛入狱。

是中国的法律出了问题，还是律师自身出了问题？是律师的选择出了问题，还是律师的信仰出了问题？

没有共同认可的律师文化，导致律师只能是虾兵蟹将、散兵游勇；没有共同遵循的执业理念，导致律师只能是闭门造车、孤军奋战；没有共同恪守的行业规则，导致律师只能是天女散花、各自为战；没有共同信奉的法律信仰，导致律师只能是妄自菲薄、不堪一击。

不可否认，自律师制度恢复重建30年来，经过艰苦跋涉，律师已经崭露手脚，并取得了长足的进步，但是，“万金油”式的律师不在少数，“小作坊”式的律师事务所比比皆是，我们有众多的律师，但是我们缺乏有思想、有深度、有魄力的大律师；我们有众多的律师事务所，但是我们缺乏国际化、规模化、现代化的律师集团。

这固然与国家的体制和机制有很大关系，但是，与我们律师的信仰、与我们律师的认识和意识也有很大的关系。

“我们不能改变天气，但是我们可以改变心情；我们不能改变别人，但是我们可以改变自己。”

作为律师，在埋怨、抱怨的时候，何不反省一下自己、让自己清醒起来？作为律师，在营销、合作的时候，何不携起手来，使自己强大、强硬起来？

律师必须有自己的信仰，没有信仰的律师就如同没有方向的船，只能是随波逐流、外强中干。律师事务所没有共同的信仰，只能是盲目蛮干、难有作为。

律师的法律信仰深植于律师的大脑，律师的法律信仰是律师灵魂，律师的法律信仰是律师的生命，律师的法律信仰是律师的自觉、自发、自愿行动，律师的法律信仰是律师的思维、律师的习惯、律师的文化。

重建律师的法律信仰，就是重塑律师的生命；恪守律师的法律信仰，就是恪守律师的承诺；尊重律师的法律信仰，就是尊重律师自己，就是尊重律师的未来。

3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（6）

（四）品牌危机

品牌是什么？律师有品牌吗？律师需要品牌吗？律师为什么要有自己的品牌？律师为什么要做好自己的品牌？

因为没有自己的品牌，所以，律师需要建立自己的品牌；因为没有优秀的品牌，所以律师需要经营自己的品牌。

品牌是律师的生命，品牌是律师的商标，品牌是律师的姓名，品牌是律师的金子招牌，品牌是律师的核心竞争力，品牌是律师的“杀手锏”。

正是没有品牌，才使律师默默无闻；正是缺乏品牌，才使律师不堪一击。

怎样重建自己的品牌？

有律师的的地方就有自己的品牌，有律师的地方就有自己的声音。律师如果能够意识到品牌的重要性，律师的品牌其实就已经树立起来的。

品牌是律师的的名片，是律师的无形资产，是律师的口碑，是律师的金装。

律师要学会经营自己的品牌。

律师要有完善的知识结构，科学的职业规划，娴熟的执业技能，丰富的人脉管道，这是律师重建品牌的前提。

有了这些之后，律师要学会推销自己、包装自己。

把自己“卖”出去，把自己推向市场，推向客户。律师要学会包装自己，言之有理，举止优雅，态度平和，勤奋有加。

除了律师的“硬件”外，律师必须有自己的“软件”，律师的软件即律师的软实力，律师的硬实力使律师壮大起来，律师的软实力却使律师强大起来。

品牌是律师最大的软实力，品牌包含律师的专业技能、办案经验、人脉关系、敬业精神、负责态度、形象包装、诚实守信、合作意识和危机处理能力等。

律师必须坚持自己的品牌，让律师的知名度和美誉度共同成长，“两手都要抓，两手都要硬”。不容忍自己有丝毫的工作失误，不给自己找任何借口和理由，不为自己留一点退路和后路。

律师只要创建自己的品牌，坚持自己的品牌，维护自己的品牌，才能使自己做大、做强、做久、做好。

让我们学会经营自己的品牌，让我们的品牌为我们创造奇迹。

3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（7）

（五）文化危机

律师有文化，但是有文化并不代表律师就是文化人。

正因为律师对文化理解的肤浅和偏差，才导致律师不能重塑自己的文化，成为“重量级”的大律师。也正是因为律师没有深刻的文化危机意识，才导致律师只有名字，没有内涵；只有广度，没有厚度；只有皮毛，没有精神；只有思考，没有思想。

作为律师，管理和文化是律师的真正内涵，缺乏科学管理，使律师发展盲目、无序；没有律师文化，使律师有名无实、形同僵尸。

建立律师文化制度，使律师找到自己，不仅是律师、律师事务所、律师协会和司法行政部门的事情，更是追求公正、正义、民主和自由的社会公众的事情。

建立健康的律师文化，路还有很远，还需要我们从头做起、用心做起。建立健康的律师文化，不只是肤浅的、苍白的口号，而是实实在在、真真切切的行动。

唯有健康、健全的律师文化，律师队伍才能有序，而不是盲目；唯有健康、健全的律师文化，律师才能洗心革面，树立法治信仰；唯有健康、健全的律师文化，律师才不至于置身于法律之外，各自为政、单打独斗；唯有健康、健全的律师文化，律师事务所才能树立百年品牌、打造律师航母，与国外优秀的律师事务所并驾齐驱、分一杯羹。

（六）营销危机

律师需要营销吗？律师应当怎样去营销？

网络时代的到来，使地球变成了一个“村”，没有国界、民族、信仰、肤色之分；信息时代的加速，使律师必须学会营销，不能守株待兔，等待机会从天而降，幻想着客户会找上门；数字技术的渗透，使律师必须认识自己、更新思维、转变观念，不要拿着老黄历看问题，

更不能凭经验、感觉和关系办案，必须加强学习，靠专业服务、优秀品牌和营销战略取胜。

2008年即将成为过去时，随着北京奥运会、残奥会的胜利召开，世界金融危机像瘟疫一样向全球蔓延；党中央十七大三中全会的胜利召开，给律师提供了更为广阔的舞台；汶川大地震和三鹿奶毒粉事件，使我们重新认识法律，重新审视自己，也给律师业带来了转机和生机。

我们能做些什么？我们可否把危机变成我们的转机？我们可否在危机来临之前，让危机变成我们的商机？

律师需要营销，营销使律师走进了社会公众的视野；律师应当营销，营销拉近了与社会公众的距离；律师要敢于营销，营销使律师有了更多的机会认识自己、展示自己；律师要善于营销，营销使律师积累了经验，沉淀了思想，不再浮躁、不再急躁。

3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（8）

（七）管理危机

我相信不止中国才有“万金油”式的律师，不止中国才有“小作坊”式律师所，这既是中国的问题，也是世界的问题；既是律师的意识问题、思想问题，也是我国的机制问题、体制问题。

但是，中国律师要想成为大律师，中国律师所要想成为大牌律师所，没有管理、不愿管理、不会管理、不敢管理却是万万不行的。

俗话说：“没有危机是最大的危机。”

如果中国律师和中国律师所对自己的发展沾沾自喜，对自己的未来盲目自信，中国律师就会受到重创，中国律师所也将关门大吉。

律师要想得到长足的发展，就要学会驾驭“两架马车”，一架是律师文化建设，一架是律师管理制度，二者缺一不可。

管理使人明智，管理使人理智，管理是成功的捷径，管理是以不变应万变，管理使律师创造更多的财富，管理使律师立于不败之地。

律师的生存需要管理，没有管理就没有律师的发展；律师的发展需要管理，缺乏管理将会使律师处于“休眠状态”。

律师所的生存需要管理，没有管理就是一盘散沙；律师所的发展需要管理，缺乏管理将会使律师所走向灭亡。

中国加入世界贸易组织后，中国正在大踏步的往前走。作为律师更应该紧跟时代发展的步伐，使自己的眼光、思维、意识和管理也有一个飞跃式的提高。

狭路相逢勇者胜，物竞天择，适者生存，无论是面对竞争激烈的国内同行，还是面对蓄谋已久的国际律师，我们没有条件也没有理由，没有时间也没有资格去逃避、去抱怨、去堕落。

管理使律师插上成功的翅膀，科学管理使律师强大起来、强硬起来，我们应当躲过危机、规避风险、减少失误、主动出击，让机会为我们而来，让管理为我们护航，让成功为我们而生。

3.刀尖上独舞—看得见的律师危机（9）

（八）信用危机

律师是什么东西？律师是天使还是魔鬼？律师是正义的化身还是邪恶的帮凶？律师是侠客还是商人？律师是个体户还是自由人？

种种质疑和非议，我们不得不思考律师信用和律师信用危机。

我曾经饱蘸深情地描述了律师的法律人、政治人、文化人、管理人、营销人、策划人、社会人和自由人的八种角色，但是面对社会公众的质疑和我们的疑问，面对接二连三的律师违法犯罪事件，不得不使我们对律师信用产生了危机。

未来社会是法治社会，更是信用社会。没有健全的法治，社会将走向无序、甚至混乱；没有良好的信用，人与人之间将互相猜测、甚至仇视。

健全的法治，是社会稳定、繁荣的基石；良好的信用，是社会和谐、融通的保证。在人类即将进入信用时代，律师信用却在走下坡路。我们必须提高律师的软实力，加强律师诚信建设，建立、健全律师信用体系，让律师败类没有藏身之地，让优秀律师脱颖而出。

律师、律师事务所和律师协会必须统一思想、统一认识，严格管理、加强自律，让律师信用成为优秀律师的代名词，让律师信用在整个社会信用体系中有一席之地。

信用兴，则社会兴；律师信用久，则法治久。

作为法律人，让我们看清我们自己，看清我们所面临的机遇，解决我们所面临的危机，把危机转变成商机，把压力转变成动力，让律师事业生生不息、永葆青春。

4.由“漏水桶理论”谈律所管理（1）

《太公兵法》云：“夫主将之法，务揽英雄之心。赏禄有功，通志于众。故，与众同好，靡不成；与众同恶，靡不倾。”

著名的木桶理论告诉我们：一只木桶能够装多少水取决于最短的一块木板长度，而不是最长的那块。这个比喻如果再引申一下，一只木桶能够装多少水，不仅取决于每一块木板的长度，还取决于木板与木板之间的结合是否紧密。

如果木板与木板之间存在缝隙或缝隙很大，同样无法装满水。作为律师，您可以认为自己的综合能力比较强，但是，一个团队的战斗力、凝聚力和向心力，不仅取决于每一个合作律师的能力，也取决于律师与律师之间的相互协作、相互帮助、相互配合，这样力量才能均衡、配合才能有效、效率才能明显，从而形成一个强有力的律师团队，为客户提供专业、细致、有效、适当的法律服务。

可是，一些律师所（或律师集团）为什么能接到大案子，却办不好大案子？论每个律师的专业水准、业务技能、办案经验和职业道德都是很优秀的，为什么这些优秀的律师在一起反而办不好大案子？

问题可能就出现在了这家律师所的管理身上了，因为某种原因，这家律师所变成了一只“漏水桶”，而不是坚强的法律团队。

这就是所谓的“漏水桶理论”或“新木桶理论”。

经营一家律师所，就好比是箍一只好水桶，既要顾及最短的那个木板，又要保证每个木板之间没有缝隙。所以经营律师所，就是箍水桶。只有管理科学、统筹兼顾、优化配置，才能创建一支高绩效的律师团队。

作为律师所的合伙人们，经过诸多的磨难和锻炼，大都经历了失败的打击、艰难的抉择和辛勤的付出。他们不但具有精湛的执业技能、娴熟的办案技巧和高尚的人格魅力，更是个个身怀绝技，具有一定的管理经验和商业头脑。

可是，在某些时候，一个人的成功往往得益于他的劣势；同样的道理，一个人的失败也往往受制于他的优势。作为合伙人，他们过于相信自己的经验、感觉和关系，却自觉不自觉地排斥着管理科学、团队优势和品牌效应。

4.由“漏水桶理论”谈律所管理（2）

作为合伙人，经验确实是个好东西，可以让律师办起案来驾轻就熟，如探囊取物；然而有效的管理绝不能停留在经验上，还应当对经验进行分析研究，去伪存真、去粗取精，从中提炼出成功的捷径和失败的教训，使之成为能够经受得起考验和检验的行之有效的科学的行为规范。

作为合伙人，面对瞬息万变的市场和日新月异的法律法规，如果不注意学习，不及时更新自己的知识结构和思维方式，满足于以往的经验，不重新规划发展目标，不重新调整营销策略，不注意最新的法律法规和司法解释，不吸收最新的判例精神和法理思想，凭经验办案极有可能在“小阴沟”里翻大船，不仅给客户造成不必要的风险与损失，也给律师所的品牌和声誉造成毁灭性打击。

作为合伙人，是律师所的领路人和主心骨。海尔集团老总张瑞敏曾经说：“没有落后的群众，只有落后的干部。”作为合伙人，我们同样可以说：“没有蹩脚的律师，只有蹩脚的合伙人”、“火车跑的快，全靠车头带”。合伙人是律师所的“火车头”，要对自己的所作所为负责，所以，事关律师所的发展、决策等重大事项绝不可随心所欲、轻易拍板。

作为合伙人，同样不能凭感觉办案和管理律师所，感觉是感性的、片面的，而案情却是复杂的、瞬息万变的。律师所的管理更不能凭直觉管理。无论是办案还是管理，都必须遵守市场规律，尊重科学，充分跳到律师的主动性、积极性和创造性。

我们不可否认，在目前的司法环境下，案件的判决结果除了法律之外，不可避免会出现一些关系案、金钱案和人情案。作为合伙人，与法官保持良好的关系至关重要，但是，律师应以尊重和适用法律为依据，而不可抛弃这个原则。如果合伙人不能坚守原则，以“走后门、拍马屁、送贿赂”为办案原则的话，迟早会出事，律师所也难逃厄运。

2008年7月23日，被业内称为“广东最牛律师”的广东省法制盛邦律师事务所主任陈卓伦被有关部门带走，配合调查广东省高级人民法院原执行局局长杨贤才贪污舞弊一案。杨贤才案“东窗事发”后，中纪委顺藤摸瓜，揪出了最高人民法院原副院长黄松有大法官，黄松有大法官涉嫌巨额贪污受贿案被中纪委“双规”，黄松有大法官腐败案也被网友称之为新中国建国以来最高级别的司法官员腐败案……

合伙人应当以法律为武器，尊重事实，注重证据，查明事实真相，让证据说话，而不是经验、感觉和关系办案。

4.由“漏水桶理论”谈律所管理（3）

为了提高律师所的管理效率，节约不必要的支出，提高律师的主观能动性，发挥团队的整体优势，合伙人应当做到以下几点：

（一）营造一种支持性的人力资源环境

为了创建一支高绩效的律师团队，合伙人应该努力营造一种支持性的人力资源环境，包括：倡导律师之间为团队考虑问题，留下足够的时间进行交流、对话，以及对同行取得的成绩表示肯定、关心和支持。这些支持性的做法帮助律师向团队迈出了必要的一步，因为这些步骤促进了进一步的协调、信任和彼此之间的欣赏，而合伙人的工作就是要创造一种愉悦的、平等的沟通平台。

（二）培养律师团队的自豪感和成就感

每一个律师都希望拥有一支业务精湛、经验丰富、品质优良和吃苦耐劳的团队。如果团队缺乏这样的精神，缺乏这样的人才，律师团队自豪感就会荡然无存。而律师的自豪感，正是律师愿意为之付出的精神动力。合伙人除了培养团队的自豪感外，还应当为团队创造成就感，让团队的力量充分爆发出来。

所以，合伙人要审时度势，为团队创造一种积极向上、乐于风险、不计报酬、勇于负责的氛围。

（三）让每一位律师的才能和角色、薪酬成正比

团队成员必须具有胜任本职工作的能力和愿望，并且性格开朗，善于合作，是团队的“开心果”和“润滑剂”。根据案件的性质和每一位律师的业务专长、做事方式指定与之匹配的工作，做到“人尽其才，才尽其用”，切忌大才小用、小才大用、通才专用或专才通用，都是用人之大忌。

除了根据每一位律师自身的特点安排不同的工作外，就是要注意薪酬分配，实行按劳分配，多劳多得，少劳少得，不劳不得，既要

让“有能力的猫多吃”，又要让“没有能力的猫少吃”，用薪酬和奖金奖勤罚懒、公正竞争。

4.由“漏水桶理论”谈律所管理（4）

（四）制定富有挑战性的奋斗目标

拥有了优秀的律师团队，还必须制度切实可行的团队目标，目标的规划要适当高一些，只要团队成员们齐心协力，就能完成任务。目标如果过低，对团队成员们没有挑战性，就没有吸引力，导致团队成员们“磨洋工”、“混日子”；如果目标制定的过高，没有可执行性，不但挫伤了律师的积极性、主动性，还耽误了团队的工作计划和整体部署。

（五）正确的绩效评估

律师所之所以要进行绩效评估，首先是希望通过对律师进行考核，判断其知识结构是否完善？专业技能是否精湛？心理素质是否过硬？从而切实保证他的工作与他的角色、薪酬相当；其次是通过绩效评估，找出问题所在，让律师知道自己的优势在哪里？劣势在哪里？工作重心是什么？哪些需要改进？哪些需要调整？再次就是建立健全激励机制，真正做到“能者上、平者让、庸者下”的用人机制，为律师所留住最优秀的法律人才，为优秀的法律人才创造宽松的执业环境，实现经济效益、社会效益和个人效益的最大化、最优化、最细化。

律师所的管理是一门科学，合伙人必须按照科学规律办事，而不是凭经验、感觉和关系；律师所的管理是一门技术，必须把最优秀的法律人才放在最适当的位置，做最适当的工作；律师所的管理是一门艺术，通过对律师所信息、人才整合，对律师所资源优化配置，实行绩效管理，让律师所成为大牌律师所，让合伙人成为大牌律师。

和谐的委托代理关系源于信任（1）

律师作为代理人，应当和委托人保持一种什么样的关系？我认为是信任、信任，再信任。唯此，法治才能通畅，社会才能和谐。

我从事律师工作多年，接触过形形色色的当事人。我认为，律师和当事人和谐的委托代理关系，源于信任。

当今社会是法治社会，大到国家要“依法治国，建设社会主义法治国家”，小到一个省，一个市，一个企业，甚至一个人。 法治社会的基石是信任，而信任关系的建立取决于多方面的因素。

律师和当事人和谐的委托代理关系，是建设社会主义和谐社会不可缺少的部分。试想，当事人把自认为处理不了的法律纠纷或事务委托律师办理，如果律师不尽职尽责，将不仅有损律师在当事人心目中的正义形象，势必会引起投诉，甚至诉讼的发生，因此，律师和当事人建立和谐的委托代理关系，至关重要。

那么，律师和当事人怎样才能建立和谐的委托代理关系呢？这不仅是摆在当事人面前的问题，也是律师必须解决的问题。

我不妨抛砖引玉，将自己多年的心得诉诸笔端，以飨诸君：

首先，要留给当事人沉稳、干练和可靠的感觉，并完善《委托代理协议》的内容。

第一、当事人委托律师看重的不仅是律师的能力、经验、学历、人脉和谈吐，更重要的是律师的人格魅力。

有些律师过分炫耀自己的能力和经验，在当事人面前夸夸其谈、滔滔不绝，借此来换取当事人的信任，但效果往往不佳。

有些律师利用自己的“人大代表”、“政协委员”等政治身份来炫耀自己或“律协领导”、“十佳律师”、“社团代表”等社会荣誉来过度宣扬自己、推销自己，我认为，此举是律师无能的表现，因为律师是靠能力和品质吃饭的。

还有些律师过分强调自己的学历、职称，总爱在名片上注明自己“XX大学毕业”、“法学博士”、“硕士生导师”、“客座教授”和“一级律师”等所谓的头衔。甚至为了获取当事人的好感，暗示自己与“XX法院”、“XX检察院”或“XX领导”有关系，可以包打官司。

和谐的委托代理关系源于信任（2）

还有的律师为了争揽案源，不惜捏造事实、诋毁同行或者没有原则的降低收费，等等。

其实，这些对于当事人来说，可能当时听了感觉很好，但是，仔细一捉摸，有种不安全的感觉，毕竟“黑律师”、“假律师”满街跑。而且这样做，非但不能赢取当事人的信任，也违反了《律师法》和《律师执业纪律和职业道德规范》的要求，也为真正有良知、有尊严、有思想的律师所不齿。

我认为，赢取当事人的信任固然重要，但更重要的是应通过和当事人解答法律咨询、代书，通过认真而规范的工作来展现出来。

俗话说：“货比三家”，对于需要律师服务的当事人来讲，委托律师代理，并不是就咨询了一个律师，往往已经咨询了很多律师。当事人通过分析、对比，然后确定一个更加可靠、更能为当事人办实事的律师。

所以，赢取当事人的信任要通过律师认真具体的服务来体现，而不是振振有词，拉大旗做虎皮。

第二、律师和当事人建立委托代理关系是通过双方签订《委托代理协议》和《授权委托书》来确认的。

律师是不允许私自接案、私自收费的，必须和当事人签订协议，并由律师事务所出具正规发票。

律师不能为图省事而违背这些基本规定，否则，当事人投诉到律师协会或司法行政部门，接受处罚的只能是律师事务所和律师。

第三、《委托代理协议》的规定必须明确、具体、规范、公平，具有可操作性。

律师和当事人发生纠纷，往往是双方对协议的理解不同造成的，即“公说公有理，婆说婆有理”。

因此，协议必须明确约定律师的职责、权利和义务，当事人的权利和义务。

对于风险代理的，预收律师费多少元？交通费多少元？必须写清楚。

如果律师负责诉讼的则必须写明白是一审还是二审，还是包括一审、二审，甚至包括执行。

往往一些刚执业不久的新律师接案心切，不很看重协议，给自己的执业埋下了不安全因素。所以，合同中最好只约定代理一审、二审或执行，不应该包揽一切。

和谐的委托代理关系源于信任（3）

对于执行案件的风险代理，应该明确约定律师费的提成的数额、时间和方法。如一次性回款的：按回款额的百分之多少提成？分次回款的，按每次回款额的百分之多少提成？因约定不明确，导致追回案款的律师起诉当事人的事，时有发生。而且切记，约定的提成不得超过30%，否则，超出部分不会被法院支持的。 对于特殊事项，作为律师应有充分的考虑，不应随意承诺。否则，当事人一旦败诉或认为不满意的话，律师只能是吃不了兜着走。 所以，律师应该明白，即使对有百分之百胜诉把握的官司，也不能承诺“肯定赢”、“一定赢”、“保证赢”、“绝对赢”之类的话。因为，官司的输赢取决于很多因素，如法律因素和人为因素，而这些因素律师是不能左右的。

第四、对于协议中的违约条款应有一个明确的约定，不应含糊不清，因为《合同法》规定：约定不明的视为无约定。

第五、对于协议中争议的解决办法，应规定：双方在履行协议中发生纠纷，应当协商解决；协商不成，任何一方有权利到XX市XX区人民法院提起诉讼或者到XX市仲裁委员会申请仲裁。

其次，在律师和当事人建立委托关系后，律师应及时办理当事人的委托事项（包括诉讼和非诉讼）。

律师应有明确的办案思路，不必经过诉讼的案件可以试行谈判或发律师函解决。协商不成的及时取证、立案。

和谐的委托代理关系源于信任（4）

立案后和承办法官及时沟通、证据交换、领取传票和参加开庭。在开庭时，无论是担任原告的代理人还是被告的代理人，都要充分准备，在法庭上除了口头陈述或答辩外，还要提交书面的代理词或答辩状。

往往有很多当事人在开完庭后，抱怨律师就说了几句话，认为律师没有尽力。

再次，对于律师接受的各种案件，可能出现的各种风险，律师应有一个明确的认识，并充分的告知当事人。

如：当事人的举证责任，举证不能或不被法官采信要承担的败诉风险，案件胜诉却无法执行的风险，简易程序和普通程序的审限，上诉的期限，申请执行的期限，等等。

最后，有的案子可能会拖很长时间，律师要经常和当事人进行沟通，以避免当事人误解。

也许是一个普通的电话，都会让当事人温暖一阵子。因为当事人是基于信任律师，才会聘请律师，作为律师应该恪尽职守、不辱使命、捍卫正义，不应凭经验、关系和感觉办案。

法律、法规和司法解释经常修改，新的法规层出不穷，各种纠纷日新月异，律师必须经常充电，深入学习。如果一天不读书、不上网，就要落伍。作为律师，更应是学习的典范和榜样。

经常和承办人保持沟通，获取最新的信息，并及时转告当事人。

有的刑事案件，当事人都知道了，而律师还不知道，导致当事人对律师极为不满。还有的民事案件，因为律师的疏忽而记错了开庭时间、忘记通知当事人或将被告的名字或名称写错、写漏，导致当事人败诉或被迫撤诉的事，已不是新闻。不要因为忙，而忽略了一声问候、一个电话；也不要因为忙，而放松了对自己的要求，怠慢了神圣的使命。

……

我坚信，律师和当事人和谐的委托代理关系，源于信任。

“受人之托，忠人之事。”没有当事人的委托，律师的一切工作就无从谈起。既然接受了当事人的委托，就应为当事人争取最大的合法权益，为创造和谐社会努力着、充实着、快乐着和战斗着。

律师，痛并快乐着（1）

既然选择了，就无怨无悔，要做就做最好！作为一名执业律师，为工作忙，为生活累，行走于江湖，雄辩于法庭，仗义执言，明辨是非。律师之酸甜苦辣，真是感慨万千；律师之春夏秋冬，真是惊天动地。

（一）备战律考信心足

国家司法考试，在二OO二年前叫律师资格考试。看看现在火热的程度，想想当年备战一九九八年律考的情形，真是感慨万千。我只想把当时的心情、当时的场景再“放映”一遍，希望对备战国家司法考试的考生、刚刚执业的新律师及法律学人能有所裨益.....

转眼的功夫，做律师已经十年了。 现在回过头来想想，真是痛并快乐着。这十年的时间，自己做了很多事，也取得了一些成绩。然而，扪心自问，自己也失去了很多，堕落了很多。 脑海里永远也抹不去一九九八年六月大学毕业时，拿到大学毕业证的的感觉。感觉自己就是律师或者法官了，感觉自己知道了很多，也明白了很多。 现在想来，那时候的自己真是太天真了。当然，一九九八年的夏天，也是一个极不寻常的夏天。全国各地都在抗洪抢险，而自己却天天窝在七层的高楼上挑灯夜战，圆自己的律师梦。 对外面发生的事情好象一点感觉、一点恐慌都没有，天天卷着裤子去参加律师培训，晚上打着伞一路唱着歌回来。没有课的时候，早上很早就起来跑步，然后拿着书去图书馆一泡就是一天，从来没有感觉到肚子饿或困，像个铁人似的，精神的很。 晚上回宿舍后，就煮把面条，狼吞虎咽的吃起来，菜也很少炒，也懒得炒。但是吃起来很香，没等来得及咀嚼，一碗面条就下了肚。吃完饭后，拿起律师考试的书，很快就进入了状态。 可能是上高中时养成的坏毛病，晚上特精神，读书特有劲，而且记忆力特好，简直过目不忘。看着看着，忽然觉得外面有嘈杂的声音，往外面看

看，天却明了，路上已经有了很多来来往往的车辆和人流。等住隔壁的同学们起来的时候，却惊讶的发现自己还没睡，我只是坦然一笑。

律师，痛并快乐着（2）

那是九月的一天，同学们一定带着我去松花江看看，去就去吧，趁机放松一下。 等到了松花江真的傻眼了。天啊，水可真大啊！江堤堆着一层一层的沙袋，有几米高。江里好象灌满了水，江对面的村庄已经被淹没了，只能隐约的看见一些电线竿的头和树梢，真正的体会出了什么叫水天一线，真的是一点都不夸张。雨几乎天天下，就没有天晴的时候，再看着江水滔滔不绝的向东流去，到处是忙碌的解放军战士，心里面不由的紧张起来了。 时间一天天的过去了，距离律师考试的日子也越来越近了。感觉自己平时学习很刻苦，但是律师考试毕竟是第一次参加，而且通过率极低，说实在话，自己心里也没底儿。

为了摆脱这种压抑的心情，只有像机器一样，每天都是简单而枯燥的重复着，除了看书还是看书，律考教材、法规大全和案例分析，看了又看，记了又记，做了又做，这样到律考前，大约准备了三个月，感觉准确率和速度上来了。能不能过，那就听天由命了。 就这样忙碌到十月份，就参加了考试。没想到，发挥的很正常，题目都好象见过，三个小时的一张试卷，一个多小时就做完了，不放心，就好好再斟酌斟酌。考了两天，终于考完了。

……

一九九八年年底往司法局打电话查询成绩，没想到自己居然过了，还考了二百六十五分！

（二）混在首都几多愁

以前觉得学习很苦燥，现在才认识到等待一个没有结果的消息是一件多么可怕和无聊的事情啊。它让你时刻在生死的边缘线上挣扎，让你睡不着，让你吃不下，让你一天天一秒秒的煎熬，比死还可怕……

考完律师，顾不上喘气，紧接着就和几个志同道合的同学闯北京了。

刚到北京，感觉什么都很新鲜。天安门想去，颐和园想去，故宫想去，八达岭长城想去，北京大学想去，等等，什么地方都想去。而且，北京也太大了，刚来时东南西北老分不清，倒车有时候还倒反了；可能一个小时的车，得坐三个小时。

但是来北京可不是玩的，是找工作的。我们几个人身上带的钱加起来还不到一千块，我们是大学生，可不能坐吃山空啊。律考的紧张还没等散去，我们就开始加入了找工作的行列了。

律师，痛并快乐着（3）

一九九八年年底的北京，格外的冷，工作也格外的难找。我们几个同学在海淀区东北旺租了一间小平房，不到十平米，条件不敢恭维，就一张宽木板床，天寒地冻的连个生火的炉子都没有。几个同学就蜷缩在里面，象一窝刚从娘胎出来的小狗，瑟瑟发抖。以往的豪言壮语也全然没了，浪漫的情调也无影无踪了。社会很现实，你必须去面对。要想发展，首先得解决生存问题；要想生存，首先得解决温饱问题。你的心态要好，不能说你吃不了苦，不能说你是穷光蛋，至少得是精神上的百万富翁。也不能说你怕失败，更不能哭鼻子。要知道，这可是我们男人最最忌讳的事了。

听说石景山区苹果园地铁站附近有卖旧自行车的，结果大老远的跑去，根本就没看到。最后听说，清华园附近有，就迫不及待的去了，果真找到了。价钱倒是很便宜，三十元就买了一辆。在回家的路上我们骑着自己来北京买的唯一的值钱的家当，心里别提有多高兴，蹬上车子，几个同学你追我赶的，没几分钟就到了家。

交通工具有了，接着就是找工作。北京的工作很难找，不是要求有北京户口，就是得有工作经验。天啊，我们这些刚走出校门的大学生，什么也没有啊！天天买报纸看招聘信息，天天看，天天找，天天失败。

北京的冬天太冷了，天没亮就爬起来，顾不上吃早饭，就冒着寒风上路了。路上除了早班车和扫大街的清洁工外，就剩下呼呼的寒风了。天太冷，路太滑，雾又大，一不小心，就摔倒在硬邦邦的马路上，顾不上疼，推上自行车就赶紧走了。

但是真正等开始工作了，却知道是一件相当不容易的活儿。最大的困难就是很多小区你根本进不去，保安发现了，还要没收你的宣传单。于是不得不和保安打起了游击站，玩起了猫捉老鼠的游戏。等甩开保安进了居民楼时，终于长长的出了一口气。但是很奇怪，很多门

洞上面都赫然写着“防火防盗”的字样，再看看自己的工作，心里真是七上八下，连自己都觉得自己很可笑，怎么沦落到这个地步！

北京的居民楼很高，很多都是十几层、二十几层的。我们艰难的从一楼到二楼，一户一户的把事先折好的宣传单小心翼翼的塞进人家的门缝里。再爬上二楼，一户一户的照本宣科，像是做贼似的，为了挣钱，可顾不了那么多了。

就这样，一个小区一个小区的进，一户一户的塞，一层一层的上，再一层一层的下，从下午两点多，到晚上六点多，五百张宣传单终于发完了。瘫坐在地铁口，顾不上擦汗，蹬上自行车就往家跑，等到家已经晚上八点多了。

简单的吃个烧饼，就点咸菜，来不及洗脚，来不及诉苦就睡着了。

律师，痛并快乐着（4）

等第二天五点多起床时，才觉得自己浑身上下都是酸的，好不容易把皮鞋穿上，也不知道鞋底什么时间跑断了。没法再跑了，外面风又那么大，越想越气，干脆不去了。

但是不去怎么行呢？昨天的钱还没领啊，受这么大的罪，不亏死了？可是身上实在太难受了，外面的天又那么冷，鞋底也断了。什么也别想了，干脆睡一觉再说吧。于是，我又躺了下去，直到上午十点多才醒来，觉得从来没有这么舒服过啊。

吃归吃，睡归睡，工作还是要在最短的时间找到，不然可是山穷水尽了啊。想到这些现实问题，不得不皱起了眉头，心里头有一股莫名的恐惧和无助。

我们找工作还有一个最大的麻烦，那就是我们几个同学，没有一个联系方式。在当时，能拥有一部传呼机就是相当荣耀的事啊。哪像现在传呼机早已成为过去时了，手机普遍的像满山的野草一样，到处都是。

为了解决这个问题，我们不得不在东北旺的村子里找了一家小卖部，和老板又是拉老乡关系，又是求情，最后老板终于答应了：如果有找你们的公司打来电话，我立马通知你们。

我们改变了战略方针，变主动出击为静候佳音，结果等了一天又一天，还是没有任何音讯。我们跑到小卖部问老板是不是给忘了，老板发誓说：根本就没有公司打电话找你们！

我们像泄了气的皮球，绝望的看着远处的香山。太阳也出来了，怪暖和的，但我们怎么也没有精神，像被逼到悬崖的困兽，一点办法也没有，就这样等死。

以前觉得学习很苦燥，现在才认识到等待一个没有结果的消息是一件多么可怕的事情啊。它让你时刻在生死的边缘线上挣扎，让你睡不着，让你吃不下，让你一天天一秒秒的煎熬，比死还可怕。

就这样等啊等，报纸买了看，看了剪，剪了发，发了等的一段痛苦而无奈、漫长而绝望的日子里，期盼着有奇迹出现。

在发了有上百封求职信，等了有十几天的日子，终于有一天的中午，小卖部的老板飞快的跑进我们的屋子，顾不上喘气，急忙说：你们的电话！你们的电话！

听完，我们拔腿就跑出去了。果然是一家广告公司打来的，说想招聘业务员，问我们愿不愿意。我们二话没说，连连说愿意愿意。广告公司说让我们第二天上午十一点赶到公司面试。

律师，痛并快乐着（5）

我们听到这个突如其来的好消息，真是喜出望外，激动的一晚上都沉浸在美好的期待里。

第二天，我们起的很早，那个公司在西苑，离我们那里倒不远，我们一路跑着，一路唱着，一路畅想着，不一会儿就找到了那家广告公司。

因为我们来的早，只能在外面等；我们左顾右盼的，终于等到了十一点，负责面试的人却没回来，我们的心里就开始不安起来。等啊等，十一点半的时候，负责面试的人回来了，也没让我们坐，连句客气的话也没说。我们也顾不上这些了，就赶紧把厚厚的材料拿出来让他看，那人只是简单翻了一下，问了几个不知问了别人多少遍的问题。

然后说：我们再考虑考虑，等消息吧。这时，他们公司的盒饭已经送过来了，有的员工已经开始吃了，看到这些，肚子呱呱直叫；再想想激动了一晚上的心情，一下子全没了，直觉得鼻子发酸。

我们只好出来了，天上飘着雪花，透过纷纷扬扬的雪花，可以看到很多人坐在饭店里吃饭，想想我们的处境，再想想我们手里仅有的几个钱，眼泪就要掉下来了。

在回去的路上，我和我的同学，都没有说话，只顾着走路。本来很短的路，走起来却是那样的漫长啊。

想想四年的大学生涯，想想大学校园里的盛开的丁香花，想想大学校园里婉转的吉他声，想想大学校园里的自习室，想想大学校园里的羊肠小路，想想大学里的老师、同学，觉得是那样的亲近，那样的思念他们啊。

……

转眼就该交房租了，可是我们交了房租连饭钱也没了。于是只好拖着，盼望着能找到包吃包住的工作，不就一下子解决问题了。时间

过了一天又一天，房东也天天催债，我的钱已经基本上花没了。

幸好我有一个大学同学也在北京，比我来的早一些，前几天在中关村找工作时碰见的。他说他住小清河，离我这里不远，如果有困难找他。真是走投无路了，那就搬他那里再说吧，谁让是同学呢。

困难是对我们的考验！没有能打倒我们的！

想着这些话，一晚上没睡好，第二天天不亮，我们就起床了。先搬东西吧，我刚把东西放到自行车时，房东不知怎么也起床了。看着我们的样子，就问：搬家啊？你的房钱还没交！我说：我过几天给你送来，不会赖你的。

房东说：谁信啊？你把车子先放这里，你什么时候把房钱送来，我就把车子还给你。

没有办法，我只好把车子放那里，提着我的一个皮箱和一个脸盆，头也不回的离开了东北旺。

因为我的律考成绩还没下来，北京的律师所又不要没有律师资格证的人，找了几家，答复都一样。实在没有办法，我就想先离开北京。思来想去，先回老家南阳，一边等律考成绩，一边找家律师事务所先实习再说吧。

律师，痛并快乐着（6）

就这样，在北京呆了四十多天，就匆匆的离开了北京，踏上了返乡的列车。

虽然很失败，但是我不服输。

我在心里默默的鼓励自己：我还会回来的，北京！

（三）实习南阳谒孔明

南阳，位于河南省西南部，北靠伏牛山，东扶桐柏山，西依秦岭，南临汉江。南阳是历史文化名城，历史文化名人灿若星汉、层出不穷，如：春秋时期政治家、思想家百里奚；春秋时期政治家、军事家、大商人范蠡；西汉法学家张释之；东汉开国皇帝刘秀；东汉科学家、发明家张衡；东汉医学家张仲景；三国时期政治家、思想家、军事家诸葛亮；北宋时期政治家、军事家、文学家范仲淹；中国科学院哲学社会科学部委员、哲学家冯友兰；无产阶级革命家、军事家彭雪枫；“当代毕昇”、五笔字型发明人王永民；中国法学会刑法学研究会会长、中国刑法学权威赵秉志；“帝王系列”小说作家二月河.....

一九九八年年底，我在父亲的带领下，走进了到南阳市的一家律师事务所。这家律师事务所的主任年轻时是父亲的同事，后来当上了南阳市中级人民法院一庭长，再后来就“下海”创办了一家律师事务所。我实习的这家律师事务所位于南阳市中级人民法院隔壁，对面就是南阳市人民检察院。

律师事务所的工作人员有十几个，有律师证的有六位，这在当时，这在豫西南，也算的上是一家中等规模的律师事务所了。

由于是年底，加上律师事务所挨着法院和检察院，每天咨询、代书和请律师辩护、代理案件的当事人络绎不绝。找主任的当事人很多，案子都忙不过来，所以主任只是办手续时才看得见。

由于我是实习律师，看到什么都很好奇，听到什么都新鲜。每天我总是第一个来，最后一个走。早上开门后的第一件事情就是先跑到

对面的检察院打热水，然后扫地、抹桌子、擦玻璃。

等忙完，律师陆陆续续的就来了，当事人也就进来问事了，一时间不太大的律师事务所显得热闹非凡、烟雾缭绕。

我就在旁边听律师是怎么解答当事人的疑问的，当事人又是怎么问问题的，听完后就记在本子上，问问律师，或翻翻法条，晚上再躺床上琢磨琢磨。

由于勤快和好学的缘故，很多律师都愿意跟我讲社会、讲案例、讲法律，他们讲的头头是道，我对他们佩服的五体投地。看着他们潇洒的举止，雄辩的口才，渊博的法律知识，良好的人际关系，只觉得自己什么都不懂，欠缺的东西太多了，需要学的也太多了，不由得紧张起来。

如果哪个律师要开庭，我就主动去旁听，律师也很乐意带着我；有时候需要取证，我就担任记录工作。

忙的时候才是最开心的时候，没有时间去烦恼；闲暇的时候，我就去看书，去参观家乡的名胜古迹，去品家乡的美食特产，倒也逍遥。

……

律师，痛并快乐着（7）

南阳是一座历史文化名城，空气中到处弥漫着厚重的文化气息。

南阳的大作家也层出不穷，如姚雪垠、周大新、二月河等，形成了全国有名的南阳作家群。

南阳的白河游览区一望无际、清澈见底，人在岸上走，却沉浸在美好的遐思中。波光粼粼、灯光辉映，男女老少划着小船，划向远方。

闲暇之余，就去参观张仲景墓、张衡墓，看着“医圣”、“科圣”的雄才大略和高贵品质，心里无限感慨，只觉得自己太渺小了。

南阳的玉全球有名，大大小小有很多玉石厂，看着家乡的玉被销往了世界各地，心中的自豪感油然而生。

南阳在汉代具有重要的地位，由于南阳独特的地理位置，加上土地肥沃、物产丰富，自古以来就是兵家必争之地。西汉时出现了“医圣”张仲景和“科圣”张衡，为家乡南阳挣足了面子；东汉的开国皇帝刘秀长期生活在南阳，等实力雄厚后，首先在南阳发兵，最后靠南阳籍的谋士邓禹等开国谋臣打下了江山。

到东汉末年，群雄并起，逐鹿中原，刘备在南阳三请诸葛孔明，并做出了历史闻名的“隆中对”。在诸葛亮的悉心辅助下，刘备的三把火（火烧新野、火烧博望、火烧赤壁）把曹操烧的焦头烂额、晕头转向，从而奠定了三足鼎立之势。

所以，南阳人都很崇拜诸葛孔明，南阳有卧龙区，卧龙区有卧龙岗，卧龙岗有武侯祠，武侯祠有说不尽的故事。

在一个阳光明媚的上午，我怀着崇敬的心情，拜谒了武侯祠，望着郁郁葱葱的树木，看着简陋的茅舍和文人骚客的题诗、题词，被深深地陶醉了。诸葛孔明成名前曾隐居隆中，对天下大事却了如指掌。尤其是《三国演义》对诸葛亮的神化，使人们把诸葛亮敬之为“神明”。

诸葛亮年少时博览群书，素有大志，自比“管仲”、“乐毅”，看着诸葛亮的生平，听着讲解员的讲述，再看看蔚蓝的天空和面前的参天古树，心潮澎湃、不可自已。

……

实习有苦也有甜，一转眼就要过春节了，我和同事们一一道别、一一祝福。

实习虽然艰辛，但是学到了很多，也成熟了很多，也结交了很多好朋友，这是学校和书本上永远学不到也得不到的。

……

律师，痛并快乐着（8）

（四）龙江律师多豪杰

在黑龙江，就出了不少大律师，如第一届全国十佳律师之一的岳成律师，后来到北京发展，知名度很高；第二届全国十佳律师之一的孟繁旭律师，现在是黑龙江省律师协会会长，被称为“活法典”；原全国人大常委、国家一级律师、著名法学家伍增荣律师，是律师界最大的“官儿”；第九届、第十届、第十一届全国人大代表迟夙生律师；第十一届全国人大代表、九三学社哈尔滨市委副主委孙桂玲律师.....

今生注定和东北有缘，和黑龙江有缘，和“冰城”哈尔滨有缘；今生注定和东北人有缘，和东北律师有缘，和白山黑水有缘。没想到自己转来转去，最终还是回到了原地。本想在黑龙江读完大学、考完律师后闯京城，没想到被伟大的首都碰了一鼻子的灰，往事真是“不堪回首”。

过完一九九八年的春节，背负行囊来到北京，一边找工作，一边学习，工作虽然没有着落，倒是因为通过了律师资格考试，心情却轻松了许多。时间过的飞快，转眼就到了五月份。没有功夫去未名湖赏月，也懒得去植物园踏青。急匆匆的就去哈尔滨参加黑龙江省司法厅组织的律师上岗前的培训了。

人，真是很奇怪。心情不好时，吃肉都不觉得香；心情好时，啃馒头都觉得有滋味。

哈尔滨是我的第二故乡，有“东方莫斯科”、“东方小巴黎”之美誉，又被誉为“冰城”、“丁香城”和“音乐城”，故地重游，真是熟悉而又陌生。

我到哈尔滨之后，先到黑龙江省司法厅培训处交张一寸彩照，登了记，报了到，把住的地方安排好，看见经过律师考试“洗礼”后剩下的为数不多的大学同学，心里既兴奋，又难受。

我和同学们相邀来到松花江，来到太阳岛，来到圣索非亚大教堂，来到日军731部队遗址，来到东北虎林园，来到兆麟公园，来到哈一百，来到中央步行街.....

江还是那江，岗还是那岗，心情却很阳光，脚步却很轻松。

五月底我们开始培训了，大约五六天。据司法厅的领导说，黑龙江通过考试的有二百多人，我们虽然通过了律师考试，但还欠缺很多知识和经验，所以有必要对我们这些“准律师”进行律师实务方面和职业道德方面的培训。

只顾偷着乐，只顾东张西望，只顾和同学们交头接耳，司法厅领导和其他资深律师讲的什么东西却忘之脑后。

律师，痛并快乐着（9）

晚上睡觉时，大家一起畅想着未来，规划着职业生涯，激动的一晚上都睡不着觉。

五六天的培训不知不觉就给浪费掉了，等最后颁发律师资格证的时候才后悔不迭。我们这些“准律师”接过从司法厅领导手里发的律师资格证，脸上挂满了微笑。

说来很巧，在我们领取资格证的那天上午，有一些律师事务所到培训处招聘实习律师，我怀着试试看的态度，没想到被应聘上了。

但是临去律师事务所时，心里却打起了鼓，我也不知道是去还是不去？是回北京还是呆在哈尔滨？想着自己在北京找工作的一幕幕，想着楼上楼下偷偷摸摸散发宣传单的尴尬，想着受到的冷嘲热讽，想着在北京连个图书证和月票都办不到，心里真不是个滋味。

再看看律师事务里主任坚定而亲切的目光和跟我年龄相仿的实习律师，我决定留下来，不走了，就在哈尔滨发展！

我们的律师事务所位于哈尔滨市南岗区人民法院正对面，由于南岗法院是哈市受理案件最多的基层法院，所以，我们律师事务所的案子也格外的多。

我们天天忙着写诉状，和其他律师去取证，听当事人诉苦，到法院立案，忙的焦头烂额，不可开交。

很快就到了八月份，八月十八日，对别人来说，是个普通的日子，可是对我来说，对实习的我来说，却是我律师生涯里值得庆贺的一天。因为这天我拿到烫红的律师执业证，虽然自己离真正的律师还有很大的差距，但是从法律上自己确实是一名真正的律师了！

以前听着当事人叫我“刘律师”，我真是两耳发烫，浑身不自在，感觉自己是骗子。对于当事人来说，只要在律师所工作的，都是“律师”；但是我却很清楚，我只是个实习律师而已，在我没拿到律师执业证之前，我就不是真正意义上的律师。

我是一名律师，一名真正的律师，一名年仅二十二岁的年轻律师。我行吗？当事人能相信我吗？我能处好人际关系吗？我有办案经验吗？我能打赢官司吗？我能成为一名受人尊敬的大律师吗？……

律师，痛并快乐着（10）

每天重复着同样的工作，倾听着各种各样的冤屈，有时候忙的连饭都吃不上，连觉都睡不好。忙的时候，从不感觉累，可是等躺到床上的时候，却累的不能动。

我爱看书，爱剪报，看见有用的东西不是摘抄下来，就是给剪下来，空闲的时候再看看，倒也很充实。

大约是十月份的一天，在冰城哈尔滨已经很冷了。

记得这天早早来到律师所，主任对我说："有个合同纠纷案子你敢不敢接？"

我不加思索的回答："我没开过庭，恐怕不行。"

主任肯定的说："没问题，你能行，这个当事人是我的一个朋友，你好好准备一下，下午两点在南岗法院开庭。"

整个上午我就忙着看卷了，不知怎么搞的，一上午的时间一会就过去了，可是卷宗还没看完。

我去问主任，主任说："你的法律功底扎实，打官司前你不仅要弄明白你怎么说的，还得知道对方可能怎么说的，这样在法庭上才能主动。"

下午还没到开庭时间，我却不安起来，老想着案子。不停的想着对方会怎么答辩？法官会怎么发问？我怎么陈述？……

这是一起用简易程序审理的合同纠纷案件，我们就在法官的办公室开起了庭，不知怎么回事，开庭前忐忑不安的心情，在我面对法官和对方律师时却一下子镇静了很多。

由于案情简单，双方争议不大，在法官的主持下，我们达成了调解协议。等我和当事人回到律师事务所时，看着当事人满意的笑容，看着同事们羡慕的眼神，我才松了一口气，我竟有些趾高气扬起来了。

俗话说："榜样的力量是无穷的。"

虽然说黑龙江的人口比较少，但是律师却有三千多人，哈尔滨的律师就占一半。我虽然是一名无名小辈，却很关注大律师，尤其是我们身边的大律师。在黑龙江，就出了不少大律师，如第一届全国十佳律师之一的岳成律师，后来到北京发展，知名度很高；第二届全国十佳律师之一的孟繁旭律师，现在是黑龙江省律师协会会长，被称为“活法典”；原全国人大常委、国家一级律师、著名法学家伍增荣律师，是律师界最大的“官儿”；第九届、第十届第十一届全国人大代表迟夙生律师；第十一届全国人大代表、九三学社哈尔滨市委副主委孙桂玲律师.....

律师，痛并快乐着（11）

没事时就听其他律师谈这些大律师的成长史、成功史，好像自己很快就会成为大律师似的。

在老百姓眼里，做律师很荣耀，收入高，有地位，受人尊敬。但是，在我们这些年轻的小律师看来，成功好象与我们无缘，我们尽管很努力，但是很难取得当事人的信任；就是准备的很充分的案子，在法庭上有时却不知怎么辩护、怎么发挥，开庭前准备的一大堆话却说不上几句。心情烦时，爱一个人傻傻地看着川流不息的车流、人流，感觉很迷茫；还有的时候后悔自己是不是选错了行！

经过三年多的摸滚爬打，积累了一些案源、办案经验和人际关系，但经济上还是捉襟见肘，有时候交完房租，口袋里已经没有钱了；却不敢给父母打电话，对于父母，我们做子女的永远不能让他们操心，只能“报喜不报忧”。

“只要思想不滑坡，方法总比困难多”、“成功就在失败的拐角处”、“困难只是暂时的”，我经常用这些话鼓励自己和我的同事们。

困难有时就像小偷，来也匆匆，去也匆匆。

在哈尔滨做律师的三年多时间里，我结识了很多志同道合的同事，经常在一起吃饭、聊天，有时候我们用打扑克赢的钱去饭店吃饭，然后唱歌，尽管我们一个个喝的烂醉，唱起歌来南腔北调，但是这个时候却是我们最开心、最快乐的时候。

在哈尔滨做律师的三年多时间里，我学会了沉稳，也学会了圆滑；学会了选择，也学会了放弃；学会了等待，也学会了坚持；学会了忍让，也学会了无奈。

虽然我是一名小律师，可我却忙的不亦乐乎。调查取证、工商注册、律师见证等非诉案子做过；刑事辩护、行政诉讼、民事纠纷案子做过；本地的官司代理过，外省的官司也代理过；在报纸上发表过豆腐块，也给企业担任过法律顾问。

律师，痛并快乐着（12）

虽然没有脱贫，但是我的精神却很富有。

虽然没有知名度，我却对自己充满信心。

虽然我在别人眼里只是一名普通的律师，但是我却认为自己很厉害，自己肯定会有出人头地的那一天。

虽然笑过，哭过，爱过，恨过，但是我的工作还要做，日子还要过。律师的职责就是要把纸上的条款变成现实的权利，努力维护委托人的最大权益，维护法律的正确实施。这些话，听起来很美，然而，做起来却很难。

虽然也输过官司，但是我却从来没有放弃过。我很清楚，命运掌握在自己的手里，成功从来都不是一帆风顺的，我的命运我把握，我的成功我做主！

……